

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivační systém v podniku

Motivation System in a Company

Student: Petra Kožaná

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Spáčil

Ostrava 2008

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

ve smyslu § 17, odst. f, zákona č. 111/98 Sb. a Studijního a zkušebního řádu pro studium v bakalářských studijních programech Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, čl. 23 až 26

Jméno studenta: **Petra Kožaná**

Studijní obor: **Ekonomika podniku**

Název tématu:

**Motivační systém v podniku**

Anglický název tématu:

**Motivation System in a Company**

**Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í ( o s n o v a ):**

Úvod

1. Charakteristika podniku
2. Teoreticko-metodologická východiska
3. Analytická část, návrhy a doporučení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Rozsah průvodní zprávy: 30 – 40 stran

Rozsah příloh: podle potřeby

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. viii, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.


KAŇÁKOVÁ, Z. – BLÁHA, J. – BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.


NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Spáčil


Datum zadání bakalářské práce: 20. listopadu 2007

Datum odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2008

  
.....  
student

  
.....  
vedoucí BP



  
.....  
vedoucí katedry

  
.....  
děkan

V Ostravě dne 20. 11. 2007

### Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 25. dubna 2008

.....  
Petra Kožaná

## Poděkování

Děkuji panu Ing. Petru Spáčilovi z katedry podnikohospodářské za spolupráci, cenné rady, připomínky a konzultace, se kterými mě dovedl až k závěru mé bakalářské práce.

<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1. CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....</b>	<b>3</b>
1.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	3
1.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI SPOLEČNOSTI .....	3
1.2.1 Činnosti střediska výroba pneumatik .....	3
1.2.2 Činnosti střediska prodej brzdového obložení .....	3
1.3 FILOZOFIE FIRMY .....	4
1.4 STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ .....	4
1.5 KONKURENCE .....	4
<b>2. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>5</b>
2.1 MOTIVACE .....	5
2.1.1 Obecná motivace .....	6
2.1.2 Specifická motivace .....	6
2.2 ZDROJE MOTIVACE .....	6
2.3 MOTIV .....	7
2.3.1 Druhy motivů .....	7
2.4 FRUSTRACE .....	8
2.5 TEORIE MOTIVACE .....	9
2.5.1 Teorie instrumentality .....	9
2.5.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) .....	9
2.5.2.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	10
2.5.2.2 Teorie ERG .....	11
2.5.2.3 McClellandova teorie získaných potřeb .....	12
2.5.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model .....	12
2.5.3 Teorie zaměřené na proces .....	13
2.5.3.1 Expektační teorie .....	13
2.5.3.2 Teorie cíle .....	14
2.5.3.3 Teorie spravedlnosti .....	14

2.6 PRACOVNÍ MOTIVACE .....	15
2.6.1 <i>Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem</i> .....	15
2.6.1.1 <i>Spokojenost s prací</i> .....	15
2.6.1.2 <i>Spokojenost s prací a výkon</i> .....	15
2.7 STIMULACE .....	16
2.7.1 <i>Finanční ocenění</i> .....	17
2.7.2 <i>Naturální ocenění</i> .....	19
2.7.3 <i>Zaměstnanecké výhody</i> .....	19
2.7.4 <i>Morální ocenění</i> .....	19
<b>3. ANALYTICKÁ ČÁST, NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>22</b>
3.1 STÁVAJÍCÍ MOTIVAČNÍ SYSTÉM V PODNIKU .....	22
3.1.1 <i>Finanční ocenění</i> .....	22
3.1.2 <i>Zaměstnanecké výhody</i> .....	23
3.2 VÝZKUM MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ .....	24
3.2.1 <i>Popis dotazníku</i> .....	24
3.2.2 <i>Vyhodnocení dotazníků</i> .....	25
3.2.2.1 <i>Obecné otázky</i> .....	25
3.2.2.2 <i>Hodnocení stávajícího motivačního systému</i> .....	30
3.2.2.3 <i>Podrobné hodnocení a návrhy na zlepšení</i> .....	34
3.3 NÁVRH NOVÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU PODNIKU .....	37
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>40</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>42</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# ÚVOD

Každá společnost má stanovené cíle, kterých chce v určitém časovém horizontu dosáhnout. Manažeři, vědomi si těchto cílů, by měli znát metodiku řízení moderní společnosti a podněcovat skrytý potenciál, který je v lidech, protože správní lidé jsou schopni ztotožnit se s těmito cíly a ovlivňovat prosperitu a konkurenceschopnost podniku. Základním krokem na cestě k úspěchu je uvědomění si, že právě lidé jsou tím největším bohatstvím podniku a že jejich řízení a motivování rozhoduje o tom, zda má podnik šanci prorazit na trhu či nikoliv.

Motivace je hnací síla, která nás žene kupředu, podněcuje naše chování a dává mu směr a účel. Je to motor, který nás nastartuje k výkonům vedoucích k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to vůle něčeho dosáhnout, ať už osobních nebo organizačních cílů. Naše chování je téměř vždy něčím motivováno. Není to jen odměna za odvedenou práci, co zaměstnance a ostatní motivuje k tomu, aby něco dělali, nebo naopak aby se něčemu vyhnuli. Pro manažera je nezbytné vědět o motivaci více, musí vědět, co motivuje jeho samotného, musí se sám umět motivovat a teprve pak může začít inspirovat a motivovat ostatní. Musí znát i umět. Teprve potom může vést.

Odměňování pracovníků je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace, a proto je velmi důležité stanovit si jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků. Základem odměňování pracovníků je sestavení přiměřeného, spravedlivé a motivujícího systému odměňování. Kvalitní motivační systém postavený na měřitelných kritériích, by měl být neodmyslitelnou součástí personálního řízení v organizaci. Správně nastavený systém odměňování propojuje potřeby zaměstnanců s potřebami a cíli společnosti. Takto nastavený motivační systém vede ke zvýšení produktivity zaměstnanců a konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

Ve své bakalářské práci s názvem Motivační systém v podniku se zaměřím na již stávající motivační systém ve společnosti BAWEL, s. r. o. V první části je představení společnosti, která je předmětem analytické části. Ve druhé části se budu zabývat teoretickými východisky spojenými nejen s pojmy motivace, motivy a teorie motivace. Úkolem této části bude získat dostatek znalostí, které budu moci využít ve třetí části, která je již zaměřena



na motivační systém v podnikatelské praxi. Ve firmě BAWEL, s. r. o. na základě získaných teoretických poznatků a interních informací společnosti detailně prozkoumám jejich stávající systém odměňování. Abych zjistila účinnost odměňování, spokojenost zaměstnanců s motivačním systémem, případné nedostatky, jak pracovníci systém vnímají a jak hodnotí jeho jednotlivé prvky, použiji dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci.

Cílem mé práce bude vyhodnocení získaných informací a na jejich základě a základě teoretických poznatků vypracování návrhů vhodných k zkvalitnění systému odměňování, který bude spravedlivý a motivující pro výrobní dělníky, technicko-hospodářské pracovníky i jejich vedoucí.

# **1. CHARAKTERISTIKA PODNIKU**

## **1.1 Představení společnosti**

Společnost BAWEL, s. r. o. byla založena 2 osobami právnickými a 1 osobou fyzickou v roce 1993 jako společnost s ručením omezeným. Sídlo společnosti se nachází v podnikatelském centru okrajové části Ostravy. Podnikatelské prostory zahrnují kanceláře, dílnu, servis a sklad.

## **1.2 Předmět činnosti společnosti**

Hlavním předmětem činnosti společnosti je výroba protektorů a prodej pneumatik, brzdového obložení a autobaterií. Společnost je rozdělena do dvou hlavních středisek - výroba pneumatik a prodej brzdového obložení (zastoupení a prodej brzdových a třecích materiálů společnosti Federal Mogul). Organizační strukturu společnosti uvádím v příloze č. 1.

### **1.2.1 Činnosti střediska výroba pneumatik**

- výroba a prodej protektorů značek Kraiburg a Matador,
- prodej nových pneumatik všech značek,
- prodej diskových kol,
- pneuservisní činnost pro osobní a nákl. vozidla včetně stavebních a zemědělských strojů,
- bezplatná poradenská činnost v oboru pneumatik.

### **1.2.2 Činnosti střediska prodej brzdového obložení**

- brzdové destičky kotoučových brzd pro motocykly, osobní, užitková a nákladní vozidla, návěsy a autobusy,
- brzdové kotouče pro osobní, užitková a nákladní vozidla, návěsy a autobusy,
- brzdové čelisti bubnových brzd,
- brzdová obložení bubnových brzd pro osobní, užitková a nákladní vozidla, návěsy a autobusy,
- spojková obložení pro všechny typy vozidel,
- nýty pro brzdová a spojková obložení,
- třecí materiály pro průmyslové použití,
- zastoupení a prodej autobaterií Varta,
- prodej širokého sortimentu autochemie a autokosmetiky společnosti Velvana.

### **1.3 Filozofie firmy**

Hlavním cílem je spokojený zákazník. Při práci klade společnost velký důraz na vysokou kvalitu a pečlivost při výrobě studených protektorů. Její snažení bylo oceněno širokou skupinou zákazníků.

Společnost BAWEL, s .r. o. je v současné době:

- držitelem certifikátu ISO 9002,
- držitelem certifikátu FTZÚ o ověření elektrostatických vlastností ADR,
- držitelem osvědčení o udělení homologace č. 109 R-000008-E<sup>8</sup>,
- držitelem osvědčení o schválení technické způsobilosti typu výstroje a součástí vozidel č. P18 na obnovené pneumatiky vozidel od Ministerstva dopravy a spojů ČR.

Společnost se řídí zákonem č. 361/2001 Sb. o provozu na pozemních komunikacích, který předepisuje povinnou hloubku dezénu na pneumatice.

### **1.4 Struktura zákazníků**

Mezi zákazníky společnosti BAWEL, s .r. o. patří komerční zákazníci, kteří se zabývají zejména autodopravou, prodejem a servisem automobilů a pneuservisní činností. Do skupiny zabývajících se státní správou patří zejména hasičský sbor, Policie ČR a státní dopravní podniky, o jejichž přízeň bojují ve výběrovém řízení. Nejmenší skupinou je kategorie neziskových institucí, kam patří školy a nemocnice.

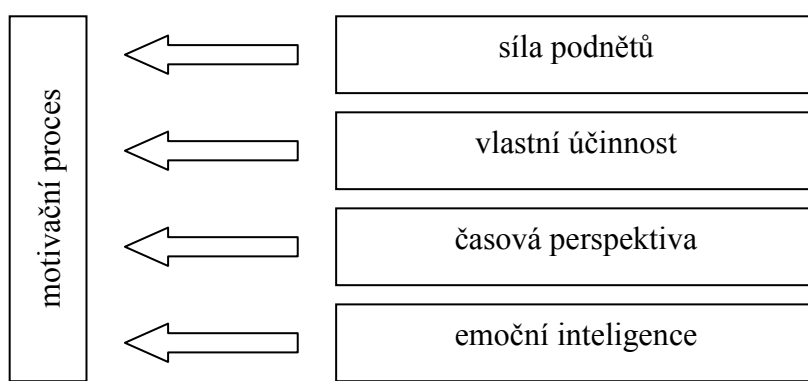
### **1.5 Konkurence**

Konkurence v České republice v oblasti prodeje a výroby pneumatik je velmi silná, na trhu v této oblasti figuruje nesčetné množství firem. Mezi nejbližší patří protektorovny: Třinec, Uničov – Šumvald, Nový Jičín, Havířov, Zlín, Brno, Náchod, Tábor, Wetest pneu, s. r. o., Mělník, Kolín, mezi firmy zabývající se dopravou a pneuservisem patří: Třinec Pronort, ČSAD Havířov, a. s., Alma Pneu, s. r. o., ZP Šumvald, a. s., Protekt Zlín. Největším konkurentem na poli prodeje brzdového obložení je Auto Kelly, a. s. Boj proti této konkurenci je neustálý a vyžaduje pozornost obchodních zástupců při každodenní práci.

## 2. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA

### 2.1 Motivace

Motivace je intrapsychický proces, který spojuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. Motivace nepředstavuje charakterový rys ani originální lidskou vlastnost. Kdybychom se s touto vlastností rodili, znamenalo by to, že naše motivace by po celý život zůstala na stejné úrovni. Ze zkušeností víme, že na nás působí řada různých faktorů, které ovlivňují naši motivaci, ať už směrem nahoru nebo dolů. Motivace je tedy výsledkem určitého procesu (obr. 2.1).



Obr. 2.1 Motivace nepatří mezi vrozené lidské vlastnosti – je výslednicí určitého procesu<sup>1</sup>

Mezi faktory ovlivňující motivační proces patří síla podnětů, což představují naše vnitřní pohnutky, instinkty různé síly, někdy silnější, jindy slabší, v závislosti na našem vnitřním napětí nebo uvolnění. Vlastní účinnost znamená vnitřní přesvědčení, schopnost žít svůj život podle vlastní úvahy. Psychologická časová perspektiva určuje, které z osobních cílů daného jednotlivce získají větší či menší význam, je ovlivněna danou životní fází, dosaženým vzděláním a zkušenostmi. Poslední částí je emoční inteligence. Všechny tyto faktory jsou součástí komplexní struktury, která je tvořena silou vůle, kompetencemi a vhodnými podmínkami. Pouze komplexní struktura rozhoduje o úspěchu či neúspěchu.

K motivaci jedince lze dojít dvěma cestami. V prvním případě se lidé motivují sami, očekávají splnění svých cílů. Tato obecná motivace má hlubší a dlouhodobější účinek, protože je součástí člověka. V případě specifické motivace jsou lidé motivováni k daným cílům okolím.

<sup>1</sup> NIERMEYER, R. – SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Přel.: Kunst, P. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-7223-7.

### 2.1.1 Obecná motivace

Existují lidé, kteří mají velikou hnací sílu, motivací jsou tlačeni kupředu k dosahování vynikajících výkonů, zatímco jiní tuto hnací sílu v sobě neobjevili. Jednotliví lidé mají různé míry vlastní motivace, ale každý člověk ji v sobě má.

„Pojmem obecná motivace označujeme přání něco vytvářet, něčeho dosahovat a něco ovlivňovat. Toto přání, působící ovšem s různou silou, nacházíme u každého člověka.“<sup>2</sup> Všichni máme nějaká přání, tužby a cíle, které na nás působí motivačně. Jsou to faktory, které si sami vytváříme a které nás ovlivňují, abychom se určitým způsobem chovali.

### 2.1.2 Specifická motivace

Specifická motivace se od obecné motivace odlišuje, ale není na ní nezávislá. „Skutečnost, že se člověk angažuje pro určitý cíl, plyne z jeho specifické motivace. Tato forma motivace pramení ze subjektivního významu cíle dané osoby a rozhoduje o vytrvalosti a energii, kterou vynakládá na jeho sledování.“<sup>2</sup> Specifické motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě.

## 2.2 Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou podněty či skutečnosti, které vyvolávají lidskou motivaci. Mezi základní zdroje patří<sup>3</sup>:

- **Potřeba** představuje stav, kdy se nám určité věci nedostává. Pojem potřeby má více významových rovin, např. fyziologickou, ekonomickou a také psychologickou. V nepsychologickém pojetí jsou potřebami, stejně jako je tomu s motivy, označovány cílové objekty. Oba tyto termíny jsou často zaměňovány, resp. potřeby jsou chápány jako druh motivů.
- **Přání** vyjadřuje touhu po něčem, co jedinec současně nemá k dispozici.
- **Návyky** dělíme na opakované, ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci. Opak žádoucích návyků představují zlovyky.
- **Zájmy** jsou zaměření člověka na určitou oblast nebo nějaký předmět činnosti. Zájem směřuje k vyhledávání takových předmětů, aby činnosti s nimi spojené vedly k uspokojení potřeb. Zájmy mohou být krátkodobé nebo celoživotní.
- **Ideály** jsou vzorové cíle, které slouží člověku jako vodítko jeho jednání.

<sup>2</sup> NIERMEYER, R. – SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Přel.: Kunst, P. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-7223-7.

<sup>3</sup> LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 4. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 165 s. ISBN 80-7048-017-3.

## 2.3 Motiv

Prvotním impulsem motivace určitého chování je motiv, který můžeme definovat jako pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb. „Motivy vyjadřují obsah dovřující reakce (uspokojení), a jako takové jsou to dále neanalyzovatelné psychologické příčiny chování.“<sup>4</sup>

Na jednání člověka většinou nepůsobí motiv izolovaný, ale zpravidla celá řada motivů, které mohou mít jak shodný, tak i zcela opačný směr, shodnou nebo rozdílnou intenzitu, odlišnou perzistenci, čímž mohou posílit nebo zeslabit vznik a průběh motivované činnosti.

Za základní formu motivů jsou považovány potřeby. Mezi další motivy patří:

- **Pud** je vrozená pohnutka činnosti, označení pro energii nebo cílenou činnost až nutkání.
- **Zájem** neboli získaný motiv se projevuje kladným vztahem člověka k předmětům nebo činnostem, které ho upoutávají po stránce poznávací nebo citové. Vyhraněný zájem označujeme jako zálibu.
- **Ctižádost** (ambice) vyjadřuje snahu o sebeuplatnění, vyniknutí.
- **Cíl** je uvědomělý směr aktivity, kdy se chceme něčemu vyhnout, něčeho dosáhnout, něco vykonat, něco dělat či nedělat apod. Cíle si člověk stanovuje, aby uspokojil své potřeby.
- **Zvyk** představuje tendenci vykonávat určitou činnost za určitých okolností.

Motivy mají dvě složky<sup>5</sup>:

- **energizující**, která dodává lidem sílu a energii potřebnou k jednání,
- **řídící**, která udává směr jednání, způsob a postup, jak určité věci dosáhnout.

### 2.3.1 Druhy motivů

Mnoho řídících pracovníků si myslí, že pouze peníze jsou jedinou motivací jejich zaměstnanců. Mzda má veliký význam, není ovšem jediným důvodem. Různí lidé dávají přednost různým druhům motivů<sup>5</sup>:

- **Peníze** jsou významným prvkem motivace pro většinu lidí. U některých lidí je tento motiv nejsilnější a jsou ochotni kvůli penězům udělat cokoliv.
- **Osobní postavení** plynoucí z dobrých výsledků práce, nikoliv z intrik, potřeba vést lidi, rozhodovat a být hrdý na dosažené postavení by se mělo projevit u každého vedoucího pracovníka.

---

<sup>4</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

<sup>5</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. viii, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

- **Pracovní výsledky, výkon** jsou pozitivním přínosem pro firmu. Lidé, kteří mají rádi svou práci a chtějí v ní vyniknout, jsou důležitými pracovníky. Jsou soutěživí, snaží se být lepší než ostatní a pohánějí tak vývoj firmy kupředu.
- **Přátelství** je pro tyto lidi důležité i na pracovišti. Jsou rádi v dobrém kolektivu, chtějí pracovat s lidmi, se kterými vychází. Přátelské vztahy s lidmi jsou pro ně důležitější než pracovní výsledky.
- **Jistota** je důležitá pro lidi, kteří se spokojí i s málem. Jejich cílem nejsou závratné příjmy nebo důležité postavení, ale jistota zaměstnání i do budoucnosti.
- **Odbornost** je rozhodující pro pracovníky, kteří se snaží vyniknout ve své profesi. Jejich cílem je profesionální rozvoj.
- **Samostatnost**. Pro tyto lidi je obtížné přijmout pozici podřízeného. Chtějí si o všem rozhodovat sami, mají svou hlavu a nakonec se podle toho i zařídí.
- **Tvořivost** je důležitá pro lidi, kteří nemají rádi stereotyp, pro jejich práci je důležité volné pole působnosti, při kterém mohou přemýšlet a vymýšlet nové věci.

## 2.4 Frustrace

Frustrace nastává, když se člověk snaží uspokojit svou potřebu, ale nepodaří se mu to a v nejbližší době není šance to napravit ať už pro to, že už to prostě není možné, anebo v tom brání něco s čím si nelze poradit. Potřebou poháněná aktivita přináší její uspokojení. Pokud se objeví překážky, které tomu brání, dochází k neuspokojení potřeby a vzniká frustrace, která se projevuje zklamáním či pocitem ze zmaru. Lidé na frustraci reagují různě, organismus se frustraci brání, respektive používá obranné mechanismy. Děje se to podvědomě a jedinci to pomáhá cítit se méně nepříjemně a lépe zvládat situace.

Způsoby ochrany<sup>6</sup>:

- 1) **Energizace** – vyvíjení většího úsilí vedoucího k dosažení cíle.
- 2) **Únik** – vzdávají se snahy o uspokojení potřeby.
- 3) **Agrese** – nahromaděnou motivační energii ze sebe dostávají násilím.
- 4) **Sublimace** – zaměření na obdobné cíle.
- 5) **Racionalizace** – je rozumové zdůvodnění toho, proč byli jedinci neúspěšní. Přesvědčují sami sebe o tom, že o dosažení cíle nestáli, protože by s ním určitě byla spojena nějaká nepříjemnost.

---

<sup>6</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. viii, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

- 6) **Regrese** – potlačenou energii se snaží vybit na uspokojení nižších potřeb, kterému přirozeně přizpůsobí i své chování. Může být přechodná a pro určitém období vymizí, nebo trvalá a jedinec už nikdy nedosáhne vyššího vývojového stupně.

## 2.5 Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace, kterých existuje mnoho. Důvodem jejich vzniku a rozsáhlejšího počtu různých teorií je fakt, že lidé jsou komplikovaní a žádná teorie neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení. Nejvlivnějšími teoriemi jsou<sup>7</sup>:

- **Teorie instrumentality**, která tvrdí, že prostředkem k zabezpečení žádoucího chování lidí jsou odměny a tresty (politika cukru a biče).
- **Teorie zaměřené na obsah** tvrdí, že motivace se týká podnikání kroků s cílem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autoři této teorie jsou Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957).
- **Teorie zaměřené na proces** ovlivňující motivaci a související s očekáváním (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).

### 2.5.1 Teorie instrumentality

Přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné, se nazývá instrumentalita. Tato teorie se objevila ve druhé polovině 19. století, své kořeny má v taylorismu a domnívá se, že člověk bude motivován k práci, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Motivování pracovníků je založeno výhradně na systému kontroly, ale nerespektuje řadu dalších lidských potřeb a neuvědomuje si sílu neformálních vztahů mezi pracovníky, které tento systém mohou ovlivňovat. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, třebaže to jen zřídka představuje efektivní motivační nástroj.

### 2.5.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Základ těchto teorií tvoří přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby a jejich neuspokojení vytváří stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba si určit cíl, který povede k uspokojení potřeby, a přizpůsobit mu i způsob chování.

Různé potřeby mají pro danou osobu vždy rozdílnou váhu důležitosti, některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle, než jiné. Závisí to na prostředí,

---

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. Přel.: Koubek, J. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.



ze kterého jedinec vyšel, na jeho výchově a získaných zkušenostech, ale i na jeho současné situaci. Mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Řadou různých cílů lze uspokojit jednu a tutéž potřebu a čím je silnější a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů rozšiřuje. Zároveň to však může být i naopak, že jeden cíl, může uspokojit řadu potřeb.

Teorii potřeb původně vytvořil Maslow (1954), který sestavil koncepci hierarchie potřeb. Mezi další teorie, jejichž vznik byl přinejmenším nepřímo ovlivněn srovnáváním s Maslowovou teorií patří teorie ERG Alderfera (1972), která se zabývá potřebami existence, příslušnosti a růstu, a uspořádáním potřeb do skupin také teorie McClellanda. Ten uvádí tři typy potřeb manažerů. Největší vliv však až dosud měla Maslowova pyramida. Dvoufaktorový model (1957) nelze přímo označit za teorii potřeb, ale Herzberg zde opravdu identifikoval řadu základních potřeb.

#### ***2.5.2.1 Maslowova hierarchie potřeb***

Základem lidské činnosti je uspokojování potřeb. Tyto potřeby se snažil hierarchicky uspořádat americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow. Jeho klinicky založená syntéza se zatím stala nejpopulárnější a je známá jako Maslowova pyramida (obr. 2.2). Potřeby jsou v pyramidě seřazeny od nejnižších po nejvyšší. Po uspokojení určité potřeby její význam klesá a na pořadí je další, vyšší úroveň. Potřeba na vrcholku pyramidy se tedy nemůže vyskytnout dříve, než jsou uspokojeny všechny potřeby na nižších úrovních. Každý je tak neustále motivován.



Obr. 2.2 Maslowova pyramida<sup>8</sup>

Za základní potřeby pokládá Maslow fyziologické, ke kterým patří i potřeba bezpečí. Vývojově vyšší potřeby jedince se vážou na jeho sociální podmínky a mezi nejvyšší potřeby patří potřeby seberealizace.

<sup>8</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. viii, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

Jedná se o následující systém potřeb<sup>9</sup>:

- a) **Fyziologické potřeby** – jejich uspokojení je nezbytnou podmínkou k přežití. Zahrnují potřeby vody, potravy, spánku, odpočinku, sexu, všeho, čeho je potřeba k udržení života. V pracovním prostředí se jedná o ochranné pomůcky, ochranu zdraví při práci, odstraňování škodlivých vlivů na pracovišti.
- b) **Potřeby jistoty a bezpečí** – jsou to potřeby bezpečí, ochrany, péče a pomoci, které zajistí uchování existence do budoucnosti. Pro pracovníky je tedy důležitá dobrá perspektiva firmy, která zajistí zaměstnání i v budoucnosti.
- c) **Sounáležitost** – představuje potřebu přijetí druhými do nějaké skupiny a také dobré vztahy s ostatními (přátelství, láska). K tomu přispívá vytváření dobrých vztahů na pracovišti pomocí sportovních soutěží a kulturních akcí.
- d) **Potřeby uznání a ocenění** – zahrnují potřeby úcty, sebeocenění, prestiže a respektu ze strany ostatních. Pro zaměstnance jsou důležité jako ocenění jeho práce peníze, pochvaly, ale také postavení.
- e) **Sebeaktualizace** – je to potřeba realizovat svůj potenciál, všechny své schopnosti a talent. Dobře organizovaná práce, která pracovníka těší, z něj dokáže vytáhnout maximum úsilí.

#### 2.5.2.2 Teorie ERG

Název teorie ERG Clayтона Alderfera je odvozen z prvních písmen anglických názvů jednotlivých skupin potřeb. Alderfer zredukoval Maslowovu pyramidu pouze na tři potřeby (obr. 2.3). Reagoval tak na nové poznatky z výzkumu lidského chování. Jedná se o potřeby<sup>9</sup>:

- a) **Existenční** (existency), které zahrnují materiální a fyziologické potřeby.
- b) **Vztahové** (relatedness), které představují vztahy k lidem, ať už se jedná o lásku a přátelství, nebo hněv a nenávisť. Neuspokojení této potřeby nepředstavuje nepřátelství, ale spíše odstup a opomíjení jedince.
- c) **Růstové** (growth), které spočívají v kreativní práci člověka sám na sobě, tak i na okolí.

potřeby růstové
potřeby vztahové
potřeby existenční

Obr. 2.3 Uspořádání potřeb podle Alderfera<sup>9</sup>

<sup>9</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. viii, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

Podle Maslowa s uspokojením potřeby její další význam klesá a nastupuje nová potřeba. Kdežto podle Alderfera toto tvrzení platí pouze u potřeb existenčních a vztahových, naopak u potřeb růstových se s jejich uspokojením význam ještě zvyšuje.

### ***2.5.2.3 McClellandova teorie získaných potřeb***

Americký behaviorální a sociální psycholog David C. McClelland vytvořil teorii získaných potřeb, známa též pod jmény teorie tří potřeb, teorie naučených (osvojených) potřeb. V ní tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci. Liší se pouze vnitřním žebříčkem priorit těchto potřeb<sup>10</sup>:

- a) **Potřeba úspěchu** se projevuje u těch, kteří chtějí hlavně něčeho dosáhnout, mají tendenci excelovat a oceňují časté potvrzování toho, jak jsou dobří. Vyhýbají se riziku, ze kterého není patrný zisk, nebo kde je příliš vysoká pravděpodobnost neúspěchu.
- b) **Potřebu sounáležitosti** cítí ti, kterým jde o to hlavně někam patřit. Mají tendenci vyhledávat zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi. Prioritou pro ně není uznání, jde jim spíše o souhlas.
- c) **Potřeba moci** se vyskytuje u lidí, kteří mají sklony k síle a moci, a to buď kvůli ovládání lidí, nebo kvůli dosažení cíle.

### ***2.5.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model***

Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vypracovali F. Herzberg a kol., kteří si všimli, že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu označil jako faktory hygienické, druhou faktory motivační<sup>10</sup>.

- a) **Hygienické faktory** – charakterizují prostředí a především slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. Zařazujeme zde např. pracovní podmínky, vztahy s podřízenými a nadřízenými, firemní benefity.
- b) **Motivační faktory** – jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a úsilí. Jedná se o úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj.

---

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. Přel.: Koubek, J. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

### 2.5.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které působí a ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou známy jako kognitivní teorie, protože se zabývají pracovním prostředím a tím, jak je lidé vnímají. Proto mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější návody pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou<sup>11</sup>:

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cíle (teorie cíle),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

#### 2.5.3.1 Expektační teorie

Tato teorie Victora Vrooma zkoumá průběh motivace a odpovídá na otázku: „Jak?“. Jakými kroky lze dosáhnout toho, že pracovník zvýší své úsilí? Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a důležitosti cíle a způsobu cesty, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování o našem chování upřednostňujeme to s největší motivační silou. Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením<sup>12</sup>:

#### 1) Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem

Práce, kterou pracovník nezvládá, nebaví ho a nepřináší očekávaný výsledek se nesetká s takovým nasazením a zájmem, jako práce, u které se dá očekávat předpokládaný efekt. Nesmyslná práce nikoho nezaujme. Pravděpodobnost, že z činnosti pracovníka vzejde odpovídající výsledek se nazývá expektancí (očekáváním).

#### 2) Výkon musí být odměněn

Výsledek práce musí být odměněn. Pokud si ho nadřizený nevšimne a zaměstnanec nedostane zaslouženou odměnu, sníží se jeho úsilí odvádět dobré výkony na minimum. Pravděpodobnost odměny je vyjádřena vztahem mezi výsledkem a odměnou a nazývá se instrumentalita. Čím vyšší výsledek, tím se očekává vyšší odměna.

#### 3) Člověk musí o odměnu stát

Pro lidi jsou důležité různé motivy. Vedle peněz se může jednat o veřejné uznání, překonání pracovníka a potěšení z práce. Význam odměny pro pracovníka se nazývá valence. Ta může být pozitivní v podobě peněz, ale také záporná, která působí proti úsilí. Příkladem může být povýšení pracovníka, který o to vůbec nestojí.

---

<sup>11</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. Přel.: Koubek, J. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>12</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. viii, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

Podle Vrooma lze pro danou situaci sílu motivace přesně vypočítat podle vzorce (2.1)<sup>13</sup>:

$$\dot{U} = E \times (V_1 I_1 + V_2 I_2 + \dots V_k I_k) \quad (2.1)$$

kde  $\dot{U}$  je výsledné úsilí,

E je expektance očekávání, která má charakter očekávání a nabývá hodnot od 0,0 do 1,0.

$V_1 \dots V_k$  – jsou valence pro jednotlivé odměny, může nabývat hodnot od -10 přes 0 do +10.

$I_1 \dots I_k$  – jsou instrumentality jednotlivých odměn, mají charakter pravděpodobnosti a nabývají hodnot 0,1 – 1,0.

Teorie očekávání vysvětluje průběh motivačního procesu a sílu motivace. Z výzkumů vyplývá, že tato teorie platí spíše u lidí s racionálním způsobem uvažování, kteří mají život ve svých rukou a nejsou tolik ovlivněni vnějšími vlivy. Poněkud méně přesná je u lidí, kteří jsou silně emocionálně založeni a nechávají na sebe působit okolní vlivy.

#### **2.5.3.2 Teorie cíle**

Teorie cíle vytvořená E. A. Lockem a G. P. Lathamem tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné a existuje-li odezva na výkon. Pro udržení motivace a pro dosahování stále vyšších cílů je nezbytně důležitá zpětná vazba. Dnes velmi oblíbená manažerská poučka o SMART<sup>14</sup> cílech je aplikací teorií pracujících s kategorií cíle.

#### **2.5.3.3 Teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti J. S. Adamse se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Lidé budou lépe motivováni, když se s nimi bude zacházet spravedlivě. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání, vždy jde o porovnávání. Lidé vkládají do práce svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, spolehlivost, duše i srdce a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání, osobní rozvoj. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou dostatečně oceněny, stávají se demotivovanými a hledají změnu, nebo zlepšení.

Existují dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, která se zabývá tím, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého výkonu a v porovnání s ostatními, a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v oblasti hodnocení a povyšování pracovníků.

---

<sup>13</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. viii, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

<sup>14</sup> SMART je zkratka pro specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované cíle

## **2.6 Pracovní motivace**

Motivací lidského jednání se zabývají psychologové a ostatní teoretikové lidského chování zhruba od poloviny minulého století, kdy zformulovali první teorie lidské a pracovní motivace. Pracovní motivací, respektive motivací k pracovní činnosti se rozumí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochotu pracovat, která vychází z jeho vnitřních pohnutek (tj. motivů). Pokud vykonávaná práce neuspokojuje jeho motivy, je potřebné dodat zevnější patřičné podněty, které podpoří proces motivace nebo posílí žádoucí projevy chování (stimuly). To je podstatou manažerské funkce motivování.

V souvislosti s motivováním se obvykle hovoří o pozitivní motivaci. Ta by měla v manažerské praxi převažovat, ovšem někdy není nutné bát se používat i prostředky negativní motivace, vedoucí k potlačování určitých projevů chování a tam, kde je to potřeba i trestat.

### **2.6.1 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem**

Základ spokojenosti s prací může zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, příležitosti k povýšení, zajímavé a rozmanité úkoly, možnost osobního rozvoje a vysoký stupeň kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí i na jejich vlastních potřebách a očekáváních a samozřejmě i na prostředí, ve kterém pracují.

#### ***2.6.1.1 Spokojenost s prací***

Postoje a pocity, které mají lidé ve vztahu ke své práci představují, jak jsou spokojeni s prací. Spokojenost s prací signalizují pozitivní a příznivé postoje, naopak negativní a nepříznivé postoje k práci znamenají nespokojenost s prací. Úroveň spokojenosti s prací ovlivňují vnitřní a vnější motivační faktory, kvalita řízení, vztahy s ostatními pracovníky a míra, jak jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní.

#### ***2.6.1.2 Spokojenost s prací a výkon***

Je všeobecně uznáváno přesvědčení, že růst spokojenosti s prací vede ke zlepšenému výkonu. Ovšem výzkumy nezjistily žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem. Není to tedy spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale právě naopak vysoký výkon zaručuje, že je pracovník spokojený. Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když cíl splní, ale ještě spokojenější budou, když cíle dosáhnout zlepšeným výkonem.

Poskytneme-li pracovníkům příležitost k výkonu a zajistíme-li, že k tomuto výkonu budou mít potřebné znalosti a dovednosti, a za dobrou práci budou spravedlivě odměněny pomocí peněžních i nepeněžních odměn, dosáhneme zlepšení jejich výkonů. Zaměstnanec motivuje možnost podílet se na něčem významném, šance odlišit se, přispět svým dílem ke společnému úsilí, možnost prosadit se a vyniknout. Neplatí to ovšem podmíněčně, protože někteří pracovníci, byť jsou se svou prací spokojeni, ale nejsou nijak inspirováni k tomu, aby pracovali pilněji nebo lépe, si mohou najít jiné způsoby k uspokojování svých potřeb.

## 2.7 Stimulace

V nejjednodušší podobě si můžeme motivaci představit jako proces, který je založený na motivech (vnitřních pohnutkách) a stimulech (vnějších podnětech), přičemž obojí může působit společně a vzájemně se posilovat. Vyvoláváme-li snahu něco udělat za pomoci stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. „Stimulace je proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti druhého člověka.“<sup>15</sup>

K vytvoření silného stimulu, musí mezi odměnou za chování a motivem pro aktivitu existovat přímá vazba. Stimul musí být rovněž dostatečně atraktivní, aby lidé ve svém úsilí vytrvali a aby při jejich rozhodování nepřevážily oběti, které musí případně přinést. Představa dosažení cíle a získání za to příslušné odměny posiluje jejich vytrvalost, které by se jim jinak nemuselo dostávat.

Je třeba mít na paměti, že lidé mohou na stejný stimul reagovat odlišně. Lákavá odměna sama o sobě nemotivuje k žádoucímu jednání. Lidé jsou vystaveni různým druhům a počtům stimulů, reagují ale pouze na ty, pro které mají také společný motiv.

Stimuly v organizacích mají tyto formy<sup>15</sup>:

**a) Vnější odměny** představují hmotné statky jako jsou peníze, ocenění, dary. Jsou účinným nástrojem krátkodobé motivace. Snadno se poskytují, jejich nevýhodou ovšem je, že si na ně pracovníci lehce zvykají. Při každém splnění cíle budou očekávat obdobnou odměnu, častokrát budou za stejné úsilí očekávat více, protože zajímavost odměny se rychle ztrácí.

Vnější odměny rozdělujeme na:

- finanční ocenění,
- naturální ocenění,
- zaměstnanecké výhody.

---

<sup>15</sup> LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 4. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 165 s. ISBN 80-7048-017-3.

**b) Vnitřní odměny** jsou pocity jako štěstí, uznání pracovníka a jeho práce. Tyto odměny jsou nástrojem dlouhodobé motivace. Představují morální ocenění pracovního výkonu. Přinášení největší uspokojení a jsou nejúčinnějším prostředkem motivování, na druhou stranu se nejobtížněji získávají, protože vyžadují aktivní vynaložení emocionální energie.

Odměňování pracovníků je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace, a proto je důležité stanovit si pravidla a postupy, které budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků. Základem odměňování pracovníků je sestavení přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci.

### **2.7.1 Finanční ocenění**

Mzda představuje finanční ocenění výsledků práce pracovníka, jeho výkonů v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování. Finanční motivaci bývá připisován největší význam, jde však o velmi citlivý prostředek motivace. Mzda se skládá z pevné a pohyblivé části. Pevná část zahrnuje časovou mzdu, plat a motivuje zejména k setrvání a náboru nových zaměstnanců. Pro pracovníky je nástrojem jejich stability. Zatímco pohyblivou část mzdy berou za něco nejistého, co v budoucnu mohou nebo nemusí dostat.

Pobídkové formy neboli pohyblivé části mzdy se pokoušejí posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji a tím pracovníky motivovat. Pro motivující účinek pobídkového systému odměňování musí být splněny dva požadavky<sup>16</sup>:

#### **1) Postupy a metody používané k hodnocení výkonu pracovníka**

Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy a jestliže má působit, potom je třeba oddělit vysoký výkon od nízkého, vysvětlit, jaké chování bude odměňováno a výkony všech pracovníků hodnotit přesně a spravedlivě. Čím jednodušší je systém odměňování, tím silnější bude motivace. Stanovování mzdy na základě velkého množství kritérií a nepřehledných pravidel, ve kterých se pracovníci nevyznají, působí demotivačně.

#### **2) Pobídkové formy musí být přesně založeny na výkonu**

Zaměstnanci musí věřit, že existuje vztah mezi jejich odvedenou prací a odměnou, aby se nestávalo, že v opačném případě to v lidech vyvolá dojem, že je jedno, zda pracují či nikoliv, protože jejich práci nikdo neocení. Dále by se měl posilovat týmový duch a zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku, zároveň by však měl manažer každému jednotlivci zvlášť vysvětlit výši odměny.

---

<sup>16</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.



Pohyblivé části mzdy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy pracovníka. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, mohou být jednorázové nebo periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažery, jiné pro dělníky. Pobídkové formy dělíme na<sup>17</sup>:

- **Odměna za úsporu času** oceňuje pracovníka za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby, než stanovuje norma. Je tedy vhodná pro dělníky.
- **Prémie** jsou typickými a široce používanými nástroji motivace. Zaměstnancům se přiznávají v závislosti na firemních, kolektivních a osobních pracovních výsledcích. Základní sazba prémie se stanoví procentuální sazbou. Mohou být periodicky opakující se prémie za uplynulé období, za předem známých podmínek, jak pro jednotlivce, tak pro kolektivy. Prémie se mohou vázat na množství odvedené práce, kvalitu, úspory, splnění termínů a plánů. Dále se jedná o jednorázové prémie, které jsou poskytovány za mimořádné výkony, za výborné plnění pracovních úkolů a plánů. Mimořádné odměny uděluje ředitel firmy. Prémie manažerů se odvozují od celopodnikového nebo skupinového výkonu díky roli, již manažeři hrají v úspěšnosti organizace.
- **Osobní ohodnocení (osobní příplatek)** je individuální odměnou pracovníka, sloužící k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce. Bývá stanovena maximální procentuální hranice ze základního platu, které může ohodnocení dosáhnout.
- **Odměňování zlepšovacích návrhů** může být odvozeno buď od přírůstku zisku, nebo od poklesu nákladů, které bezprostředně souvisí s výsledky zlepšovacích návrhů. Odměna může být jednorázová, nebo periodicky vyplácená po určité předem stanovenou dobu.
- **Podíly na výsledcích hospodaření organizace** se dělí na podíly na zisku, podíly na výnosu a podíly na výkonu. V těchto případech se stanovuje pevné procento, které se rozděluje mezi zaměstnance.
- **Zaměstnanecké akcie** jsou nabízeny zaměstnancům akciových společností za určitou, zvýhodněnou cenu, a to v závislosti na době zaměstnání v podniku, platu a zisku organizace.
- **Příplatky** mohou být ze zákona povinné nebo nepovinné. Mezi povinné příplatky patří příplatky za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení apod.
- **Ostatní výplaty** představují dodatečné zvýhodnění pracovníků. Patří zde 13. plat, vánoční příspěvky, příspěvky na dovolenou, příspěvky k životnímu nebo pracovnímu výročí.

---

<sup>17</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

### 2.7.2 Naturální ocenění

Naturální ocenění může zaměstnavatel poskytovat jen se souhlasem zaměstnance a za podmínek, které si předem stanoví. Naturální mzdu představují výkony, práce a služby. Poskytování naturální mzdy ve formě lihovin nebo jiných návykových látek není dovoleno. Jako naturální mzdu nelze poskytovat minimální mzdu, která musí být vyplacena v penězích.

### 2.7.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody poskytuje organizace svým zaměstnancům pouze za to, že pro ně lidé pracují. Obvykle tedy nebývají vázány na výkon pracovníka, někdy se však přihlíží k funkci, k postavení pracovníka, k délce zaměstnání v organizaci a k zásluhám. Zaměstnanecké výhody můžeme rozdělit do tří skupin<sup>18</sup>:

- 1) **Výhody sociální povahy** (podnikové důchody, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod.).
- 2) **Výhody mající vztah k práci** (stravování, výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům, vzdělávání hrazené podnikem aj.).
- 3) **Výhody spojené s postavením v organizaci** (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace podniku, bezplatné bydlení atd.).

Pokud organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a stabilitu, měla by se zajímat, které výhody pracovníci preferují.

### 2.7.4 Morální ocenění

Organizace může značně ovlivnit oblast vnitřních odměn, tzn. morálního ocenění pracovníka. Jedná se především o pečlivé a na míru šité vytváření pracovních úkolů, pověřování pracovníka takovými pracemi, které jsou pro něj atraktivní a které vyžadují využívání právě takových znalostí a dovedností, kterých si váží sám pracovník. Významným zdrojem vnitřních odměn je autonomie práce, dále se jedná o korektní vztahy mezi vedením organizace a zaměstnanci a celkové pracovní vztahy, spravedlivé hodnocení, podnikový systém péče o zaměstnance, vytváření příznivých pracovních podmínek, veřejné uznání zásluh a dobré práce (pochvaly).

---

<sup>18</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

Pochvala je jedním z nejsilnějších nástrojů motivování pracovníků. Nadřazený tímto způsobem sděluje zaměstnanci, že je s jeho prací spokojen a zároveň pracovníka naplňuje novou energií a radostí z úspěchu. Aby pochvala splnila svůj účel, musí se manažer držet několika zásad<sup>19</sup>:

- 1) **Pochvala musí být konkrétní.** Pracovník by měl vědět, za jakou konkrétní práci je chválen.
- 2) **Pochvala by měla být adresná.** V některých případech je vhodné pochválit práci týmu, pak by ale měl následovat projev uznání zvláště aktivním jednotlivcům, aby jejich práce byla po zásluze oceněna.
- 3) **Pochvala musí být vyslovena včas,** nejlépe při nejbližší příležitosti po dosažení úspěchu. Taková pochvala má větší váhu, než uznání, které je odkládáno na pozdní termín.
- 4) **Pochvala by měla být veřejná.** Pochvala, kterou dostane pracovník před ostatními spolupracovníky, je dvojnásob účinná.
- 5) **Pochvala by neměla být formální.** Někdy působí vyjádření pochvaly pro vedoucího jako nepříjemná záležitost, kterou by chtěl mít co nejdříve za sebou. Pracovník se však bude cítit úplně jinak, pokud jeho nadřízený projeví zájem svého zaměstnance za dobrou práci ocenit.
- 6) **Připravenost chválit.** Je hodně činností, které stojí pracovníky velké úsilí přinášející úspěch, ale jejich nadřízení to berou jako samozřejmost a jejich snahy si nevšímají. Proto by měli aktivně vyhledávat úspěchy, které si zaslouží vyzdvihnout.

Stejně jako pochvala je i výtka důležitým nástrojem motivování. Nemá-li být oslaben její účinek, musí se výtka držet jistých zásad<sup>19</sup>:

- 1) **Musíme přesně zjistit důvody selhání.** Mnozí manažery kritizují pracovníky, aniž by si vyslechli, jak k chybě došlo. Může se tak stát, že potrestají toho nepravého.
- 2) **Vytýkáme nedbalost a nezodpovědnost.** Je potřeba zvažovat důvody chyby a postihovat pouze ty, které skutečně vznikly z nedbalosti pracovníka.
- 3) **Očekávání musí být jasně stanoveny.** Pracovník musí jasně vědět, co je od něj očekáváno, v jiném případě mu těžko můžeme něco vyčítat.
- 4) **Výtka má být adresná.** Kolektivní kritika je neúčinná, protože její adresáti se domnívají, že se jedná o ostatní pracovníky, a ti, kterých se netýká, se cítí demotivováni.

---

<sup>19</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. viii, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

- 5) **Vytýkat je třeba konkrétní věci.** Vyjádříme-li svou nespokojenost s činností pracovníka v obecné rovině, pravděpodobně nebudeme správně pochopeni a pracovník nebude vědět, kterou oblast musí zefektivnit.
- 6) **Výtka nesmí obsahovat osobní napadení.** Osobní kritika člověka uráží, zatímco výtka se týká špatně provedeného úkolu a ukazuje nedostatky práce, které je potřeba zlepšit.
- 7) **Výtka musí probíhat mezi čtyřma očima.** Výtka je záležitost pouze podřízeného a nadřízeného. Veřejná výtka představuje dvojnásobný postih a pracovníka ponižuje. Pouze v extrémních případech nekázně je vhodné použít veřejné výtky.
- 8) **Výtka musí mít odpovídající formu.** Při vytýkání je třeba respektovat důstojnost kritizovaného pracovníka, nijak ho neponižovat, nezesměšňovat, nebýt ironický a nepoužívat hrubých slov.

## SHRNUTÍ

Teoreticko-metodologická část je základem pro to, abych mohla správně pochopit a poznat principy, na kterých je založen motivační systém v podniku. Dříve než jsem se mohla zabývat pracovní motivací, musela jsem definovat základní pojmy spojené s motivací, tedy motivaci, zdroje motivace, motivy, frustraci, v rámci pracovní motivace také stimulaci a vztahy mezi nimi. Velkou oblast v teoretické části tvoří teorie motivace, na nichž jsou založeny přístupy k motivaci. Lidé jsou komplikovaní, a protože žádná teorie neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidské motivace, existuje rozsáhlý počet různých teorií.

Motivace je psychický proces, který usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Cíle lidí se různí a v rámci pracovní motivace jim může jít o peníze, odbornost, přátelství, tvořivost, jistotu, nebo osobní postavení a je jenom na nich, jaké kroky podniknou, aby těchto cílů dosáhli. Úkolem manažerů je spojit motivy pracovníků se stimuly, a tak pracovníky motivovat a navést na cestu, která povede ke splnění podnikových cílů.

V další části své bakalářské práce se zaměřím na stávající motivační systém ve vybraném podniku, abych zjistila z průzkumu mezi zaměstnanci, jak se manažerům daří pracovníky motivovat k dosahování cílů stanovených společností. V případě nedostatků v motivačním systému, navrhnou opatření ke zlepšení.

### **3. ANALYTICKÁ ČÁST, NÁVRHY A DOPORUČENÍ**

Tato kapitola je zaměřena na stávající motivační systém ve firmě BAWEL, s. r. o. Všechny potřebné informace mi byly poskytnuty vedoucí ekonomického oddělení a aby bylo zjištěno, jak motivační systém v podniku vnímají zaměstnanci, jak jsou s ním spokojeni a co by navrhovali zlepšit, byl vypracován dotazník, který pracovníci vyplnili.

#### **3.1 Stávající motivační systém v podniku**

Firma letos oslaví 15. let od svého založení a za dobu fungování dokázalo vedení vypracovat motivační systém, který zahrnuje jak pobídkové formy mzdy, tak zaměstnanecké výhody. Systém není nastaven celopodnikově, ale ke každému jedinci se přistupuje individuálně, případně se hodnotí stejně pracovníci zařazení do jedné pracovní skupiny či oddělení.

##### **3.1.1 Finanční ocenění**

Finanční ocenění výsledků práce zaměstnance představuje mzda, která se skládá z pevné a pohyblivé části. Měsíční plat jako pevný základ pro ocenění práce se v podniku využívá u technicko-hospodářských pracovníků, zatímco u většiny dělníků tvoří základ časová mzda. Pro pracovníky je pevná část mzdy nástrojem jejich stability. Z pohyblivých částí mzdy firma využívá prémie, osobního ohodnocení, příplatků za práci v noci a odměn. Tyto složky jsou pro pracovníky velmi motivující, protože pro jejich získání musí odvádět vynikající práci. Pevné i pohyblivé části mzdy jsou stanoveny v platových výměrech.

##### **a) Prémie**

Zaměstnancům se prémie přiznávají na základě předem stanovených plánů, které jsou různé pro každé oddělení. Jsou stanoveny procentuální sazbou a pokud je plán splněn, jsou vypláceny každý měsíc. Výrobní dělníci a pracovníci v pneuservise mají prémie stanoveny procentuální částkou ze základu své mzdy. Výši prémie za každý měsíc určuje výrobní manažer, ovšem do maximální procentuální částky stanovené jednatelem společnosti. Zatímco výrobní manažer má prémie stanoveny na základě počtu vyrobených studených protektorů, obchodní manažer a jeho podřízení mají prémie stanoveny na základě počtu prodaných studených protektorů a na základě obratu oddělení. Prémie pro oddělení zabývající se prodejem brzdového obložení Ferodo jsou stanoveny na základě obratu oddělení.

#### **b) Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení představuje individuální odměnu pracovníka, která slouží k ohodnocení náročnosti jeho práce. Pracovníci oddělení Feroda mají osobní ohodnocení stanoveno v pevné částce v závislosti na splnění stanovené marže. Technicko-hospodářští pracovníci mají osobní ohodnocení stanoveno také v pevné částce, ale o jejím vyplácení každý měsíc rozhoduje jednatel společnosti.

#### **c) Příplatky**

Jsou dány platnou legislativou, tzn. řídí se ustanovení dle Zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Ve firmě se využívá pouze příplatků za práci v noci pro výrobní dělníky a pracovníky v pneuservise. Příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku přísluší pracovníkům, kteří pracují v intervalu od 22: hodin do 6:00 hodin.

#### **d) Stabilizační odměny**

Stabilizační odměna představuje odměnu za odpracované roky. Je měsíčně přiznávána výrobním dělníkům a pracovníkům v pneuservise v závislosti na délce jejich pracovního poměru:

- |              |          |
|--------------|----------|
| - 0 – 2 roky | 0 Kč     |
| - 2 – 5 let  | 1 000 Kč |
| - 5 – 10 let | 1 500 Kč |
| - nad 10 let | 2 000 Kč |

#### **e) Mimořádné odměny**

Odměny uděluje jednatel společnosti na základě výsledků hospodaření a většinou se jedná o tzn. vánoční a dovolenkové odměny, které jsou ovšem dále podmíněny např. snížením počtu reklamací nebo zvýšením obrátu. Pokud jsou podmínky splněny, odměny dostanou všichni zaměstnanci, kteří v podniku pracují déle než 1 rok.

### **3.1.2 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody poskytuje podnik svým zaměstnancům pouze za to, že pro ně pracují. Jedná se o výhody zařazené do těchto skupin:

### **1) Výhody sociální povahy**

Společnost nabízí svým zaměstnancům možnost hrazení penzijního připojištění nebo životního pojištění ve výši 666 Kč měsíčně. Do této kategorie dále spadají podnikové půjčky s výhodnějšími úroky, které schvaluje jednatel.

### **2) Výhody mající vztah k práci**

Z této skupiny zaměstnaneckých výhod firma nabízí výhodnější prodej podnikových produktů. Účetním hradí školení potřebná k jejich práci a pro vybrané vedoucí pracovníky, zejména ty, kteří přichází do styku se zahraničními partnery a zákazníky, hradí výuku anglického a německého jazyka. Výuka je vedena zkušeným lektorem v sídle společnosti BAWEL, s. r. o.

### **3) Výhody spojené s postavením v organizaci**

Společnost poskytuje manažerům pro osobní použití 8 služebních automobilů. Ti ze zákona připočítávají 1 % z pořizovací ceny automobilu do základu pojistného a dále si hradí pohonné hmoty spotřebované pro soukromé účely na základě deníku jízd. Vedoucím pracovníkům a také obchodním cestujícím jsou k dispozici služební mobilní telefony se stanovenými limity od 1 000 Kč do 2 500 Kč.

## **3.2 Výzkum motivace zaměstnanců**

Pro analýzu pracovní motivace zaměstnanců byl po dohodě s jednatelem společnosti použit dotazník. Vhodní respondenti byli vybráni za pomoci mé konzultantky, která také obstarala distribuci dotazníků zaměstnancům. Snahou bylo rozmístění dotazníků zaměstnancům všech profesí. Všichni pracovníci vyplňovali stejný dotazník.

Ve společnosti pracuje 43 zaměstnanců, z nichž 24 pracuje v dělnické profesi. Dělníkům bylo rozdáno 15 dotazníků, stejně jako technicko-hospodářským pracovníkům. Z celkového počtu 30 dotazníků bylo vráceno 27, takže návratnost je 90 %. U dělníků byla návratnost 100 % a u THP 80 %.

### **3.2.1 Popis dotazníku**

Strukturovaný dotazník je rozdělen na 3 části a je tvořen 12 uzavřenými otázkami. První část je věnována informacím o zaměstnanci a je tvořena 5 otázkami. Druhá část obsahuje 4 otázky a je zaměřena na zjištění spokojenosti s dosavadním motivačním systémem v podniku. Poslední, třetí část je tvořena 3 otázkami týkajícími se hodnocení finančních i nefinančních

aspektů, návrhů a doporučení zaměstnanců na zlepšení motivačního systému. Dotazník není časově náročný, jeho vyplnění zabere 5 – 10 minut. Přesné znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 2.

### 3.2.2 Vyhodnocení dotazníků

V této části bude provedena analýza dat získaných z vyplněných dotazníků, pro větší přehlednost jsou výsledky znázorněny v grafech, které jsem zpracovala pomocí počítačového programu Microsoft EXCEL, a to v dělení z pohledu dělníků a THP a vedoucích pracovníků. Otázky jsou hodnoceny jednotlivě a na závěr každé ze tří částí bude její shrnutí.

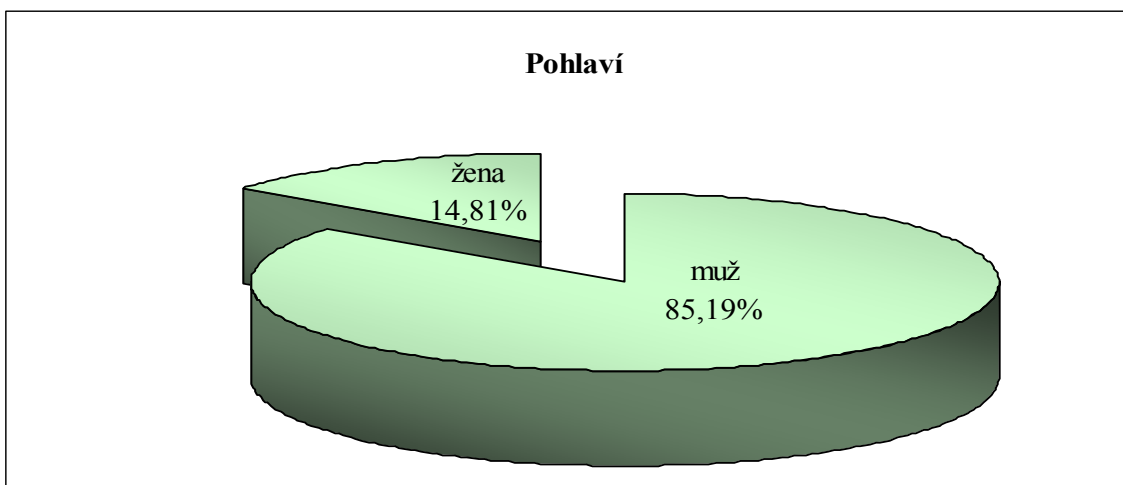
#### 3.2.2.1 Obecné otázky

V prvním tématickém okruhu zabývajícím se základními informacemi o pracovníkovi bylo 5 otázek zjišťujících strukturu zaměstnanců podle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, počtu odpracovaných let v podniku a pracovního zařazení. Z důvodu větší přehlednosti jsou výsledky udávány v procentech.

##### a) Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Jak vyplývá z následujícího grafu č. 3.1 v podniku pracuje 85,19 % mužů a 14,81 % žen. Je to způsobeno tím, že se společnost zabývá výrobou pneumatik, tudíž v dělnických profesích pracují jenom muži. Ženy ve firmě zastávají pozice asistentky, vedoucí prodeje, administrativní pracovnice, vedoucí ekonomického oddělení a účetní a představují 33,33 % z technicko-hospodářských pracovníků.

Graf č. 3.1: Struktura zaměstnanců dle pohlaví

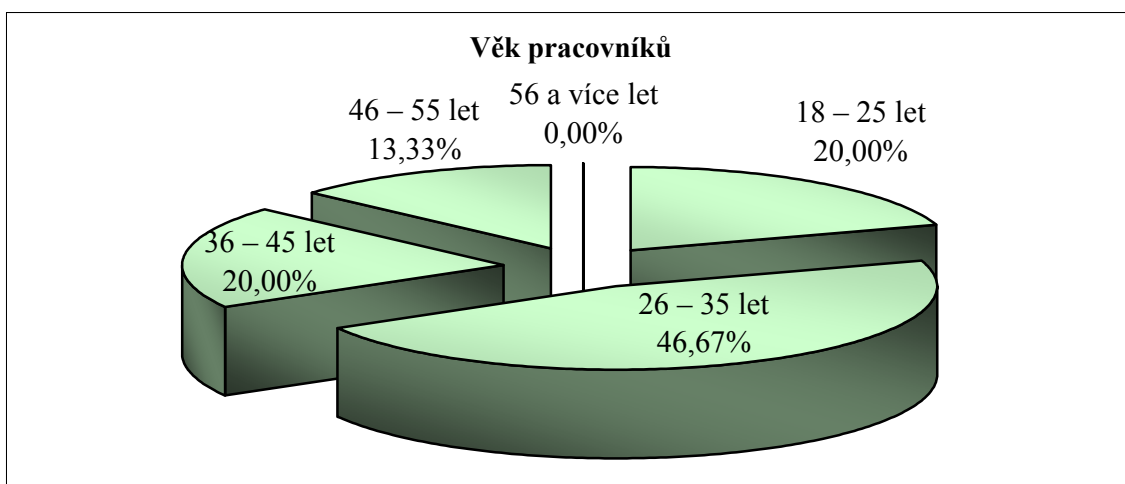




## b) Struktura zaměstnanců dle věku

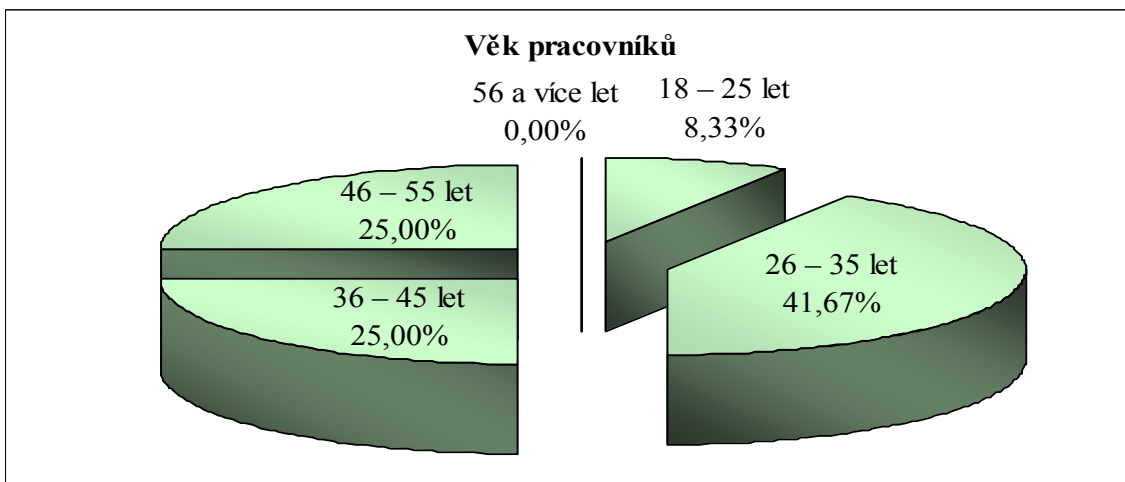
Účelem druhé otázky bylo rozdělení zaměstnanců do věkových skupin v dělení na dělníky a THP a vedoucí pracovníky. Z výsledků vyplývá, že většina dělníků je do 35 let věku, což představuje optimální věkovou strukturu z hlediska fyzické náročnosti práce. Nejvíce 46,67 % dělníků je ve věkovém rozmezí 26 – 35 let a naopak nejméně 13,33 % dělníků je ve věku od 46 do 55 let. Podrobnější rozvrstvení zaměstnanců podle věku ukazuje následující graf č. 3.2.

Graf č. 3.2: Struktura dělníků dle věku



V oblasti THP a vedoucích pracovníků se věkové složení mírně liší, jak dokazuje graf č. 3.3. Do věku 35 let ve firmě pracuje polovina pracovníků a druhá polovina je rovnoměrně rozdělena do věkových kategorií od 36 do 45 let a od 46 do 55 let.

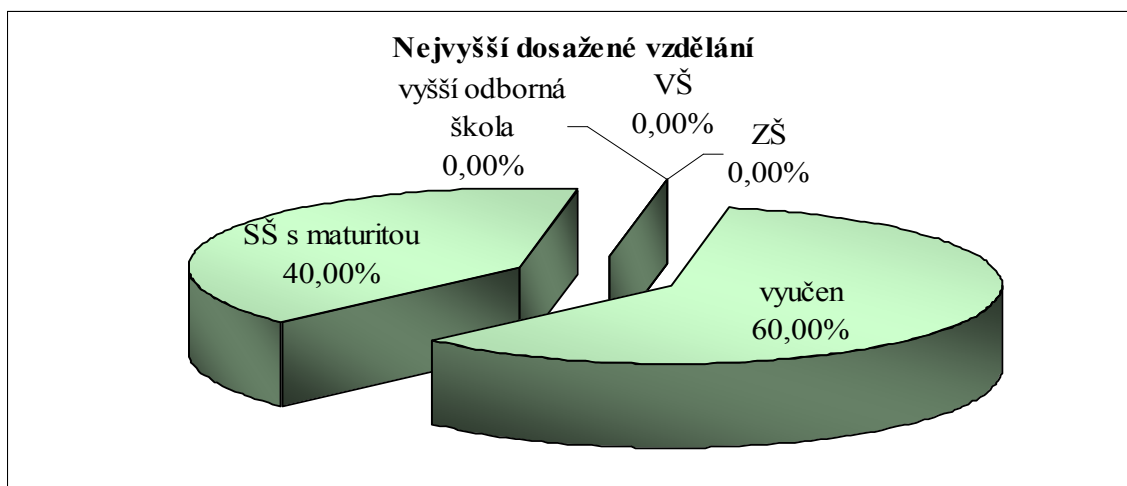
Graf č. 3.3: Struktura THP a vedoucích pracovníků dle věku



### c) Struktura zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání

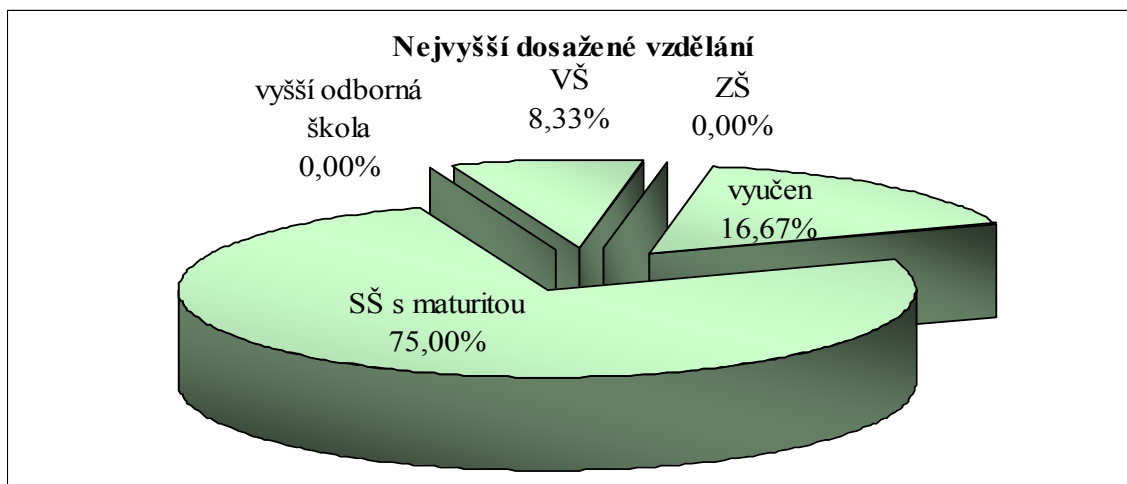
Výsledky třetí otázky zpracované v grafu č. 3.4 ukazují, že na pozici dělníka nejsou kladeny vysoké nároky týkající se dosaženého vzdělání, protože 60 % z nich je vyučeno a 40 % dělníků má vzdělání ukončeno maturitní zkouškou.

Graf č. 3.4: Struktura dělníků dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Naproti tomu THP a vedoucí pracovníky jsou vzdělanější, i když k výkonu jejich funkce není vyšší vzdělání nutnou podmínkou, celých 75 % z nich má středoškolské vzdělání s maturitou, 8,33 % má vysokoškolský diplom a pouze 2 zaměstnanci, kteří představují 16,67 % jsou vyučeni, jak vyplývá z grafu č. 3.5.

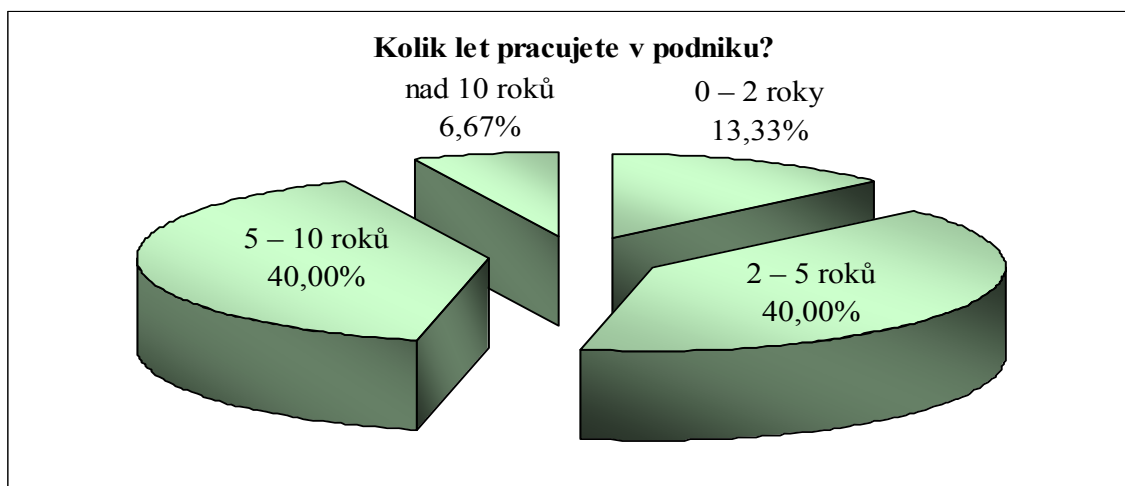
Graf č. 3.5: Struktura THP a vedoucích pracovníků dle nejvyššího dosaženého vzdělání



#### d) Struktura zaměstnanců z hlediska odpracovaných let v podniku

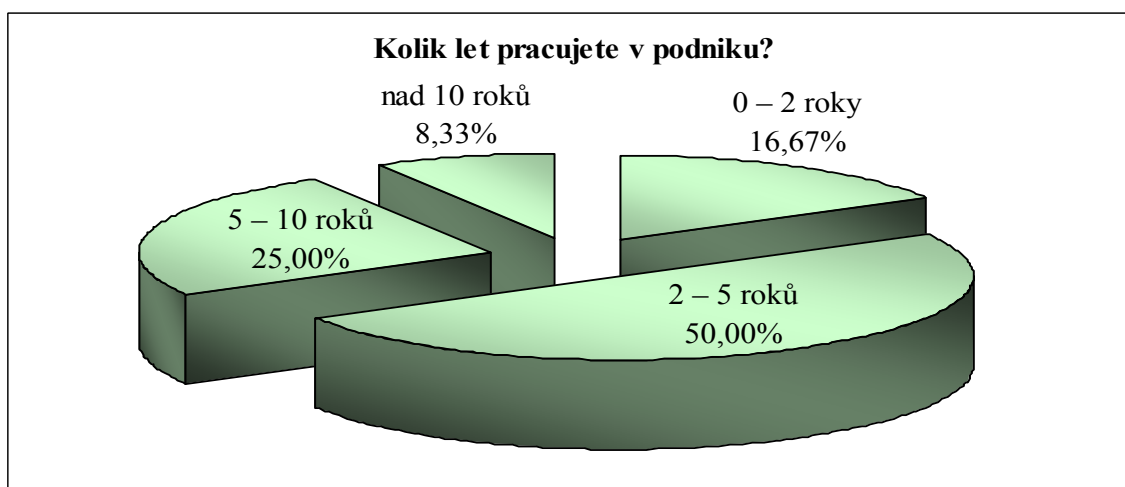
Jak je patrné z grafu č. 3.6 pouhých 6,67 % dělníků pracuje v podniku více než 10 let, zato 80 % z celkového počtu dělníků pracuje ve společnosti 2 až 10 let a tudíž mají nárok na stabilizační odměny, které dělníky motivují k setrvání v pracovním poměru v této firmě.

Graf č. 3.6: Struktura dělníků z hlediska odpracovaných let v podniku



Struktura THP a vedoucích pracovníků z hlediska odpracovaných let v podniku není tak stálá jako je tomu v případě dělníků. Jak ukazuje graf č. 3.7 polovina pracovníků ve firmě pracuje od 2 do 5 let a pouhých 33,33 % z nich ve firmě zůstává déle než 5 let. Určitý vliv na to má nejistá možnost povýšení a osobního rozvoje.

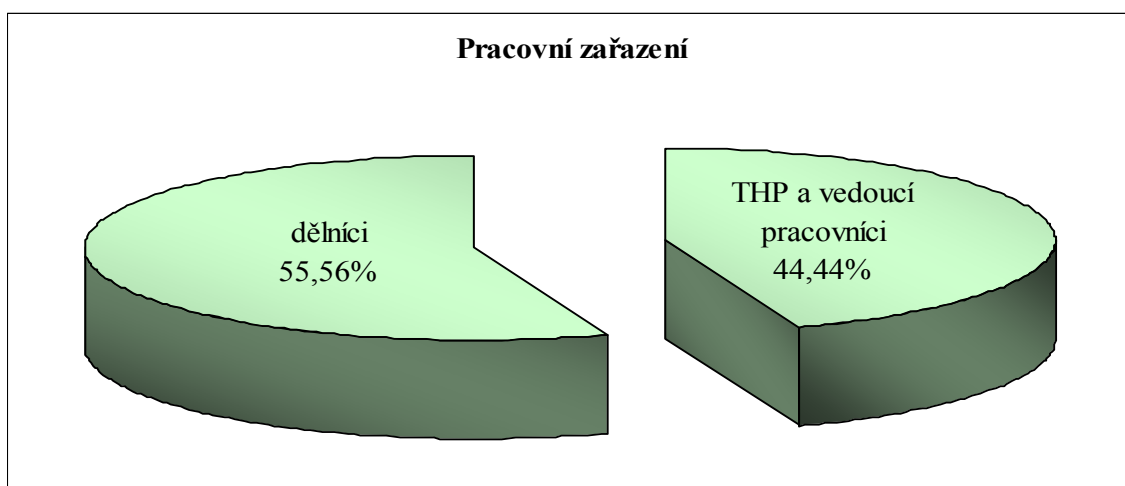
Graf č. 3.7: Struktura THP a vedoucích pracovníků z hlediska odpracovaných let v podniku



#### e) Struktura zaměstnanců z hlediska pracovního zařazení

Předmět činnosti společnosti s ručením omezeným BAWEL vyžaduje zaměstnance jak na pozici dělníka, tak technicko-hospodářské pracovníky a vedoucí. Dělníci pracují jak při výrobě nových pneumatik, tak v pneuservise a ve skladě a z celkového počtu zaměstnanců představují 55,56 %, což dokazuje graf č. 3.8. Druhá skupina pracovníků čítajících 44,44 % tvoří THP a vedoucí pracovníci. Do kategorie THP spadají účetní, obchodní referenti, administrativní pracovníci, techničtí poradci a obchodní cestující. Ve firmě jsou vedoucí na pozici obchodní manažer, vedoucí prodeje, výrobní manažer, vedoucí marketingu, vedoucí oddělení Feroda a hlavní ekonom.

Graf č. 3.8: Struktura zaměstnanců z hlediska pracovního zařazení



Jak vyplynulo z této první části 55,56 % všech zaměstnanců představují výrobní dělníci, pracovníci v pneuservise a skladě, kteří mají z 60 % výuční list a ze 40 % maturitu. Největší část z nich 46,67 % je ve věku od 26 do 35 let a ve firmě pracují nejčastěji od dvou do desíti let. Zatímco mezi dělníky jsou jen samí muži, ženy jsou z 33,33 % zastoupeny v kategorii THP a vedoucích pracovníků. Ti jsou o něco málo starší než zaměstnanci na pozicích dělníků, protože ve věkové kategorii od 26 do 35 let jich je 41,67 % a ve věku 36 - 45 let jich je už 25 %. Na rozdíl od dělníků mají THP a vedoucí pracovníci ze 75 % maturitu, ale v podniku pracují převážně od 2 do 5 let.

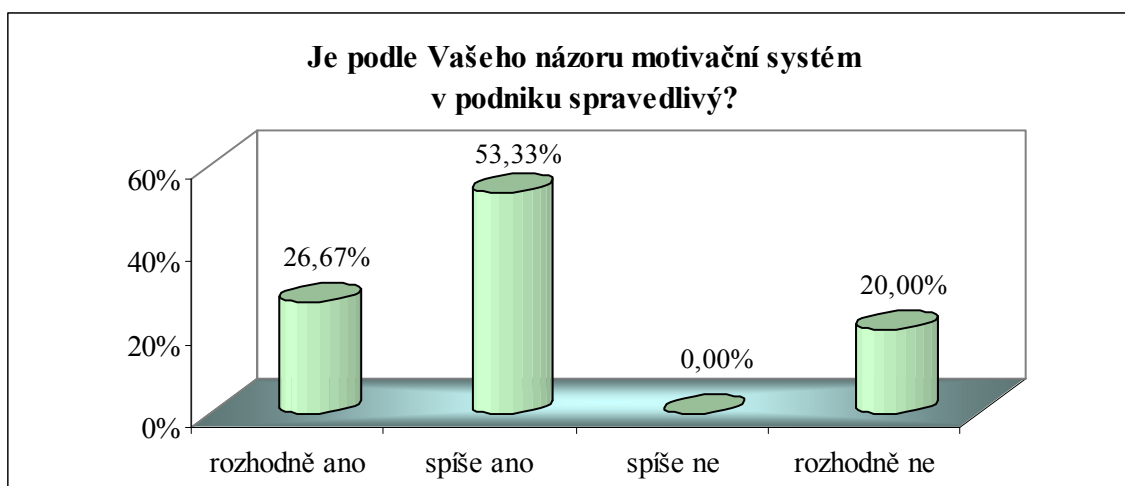
### 3.2.2.2 Hodnocení stávajícího motivačního systému

Ve druhém tématickém okruhu tvořeném 4 otázkami dotazovaní hodnotili stávající motivační systém. Účelem bylo zjistit, zda jej vnímají jako spravedlivý, jsou dostatečně informováni a zda jsou motivováni finančními i nefinančními odměnami.

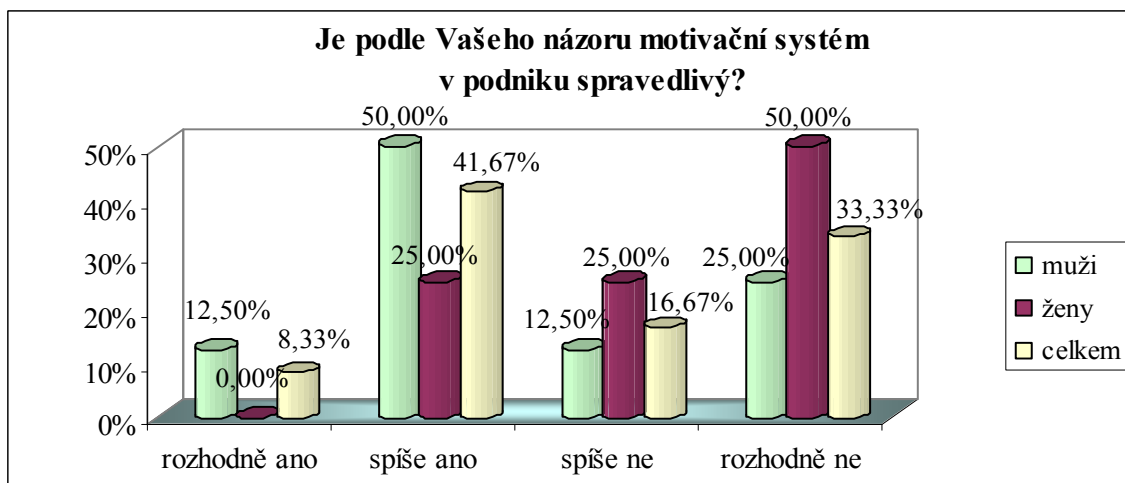
#### a) Jak je motivační systém spravedlivý dle zaměstnanců

Tato otázka měla přiblížit vnímání zaměstnanců a jak ukazuje graf č. 3.9 z dělníků je 53,33 % přesvědčeno, že motivační systém je spíše spravedlivý a jen pětina si myslí, že rozhodně není spravedlivý. Zato THP a vedoucí pracovníci vnímají motivační systém spíše spravedlivý z 41,67 % a rozhodně nespravedlivý je podle 33,33 %. Jak je vidět z grafu č. 3.10 polovina dotazovaných žen si myslí, že je systém rozhodně nespravedlivý, hodnotí jej tedy kritičtěji než muži na pozicích THP a dělníků.

Graf č. 3.9: Jak je motivační systém spravedlivý dle dělníků



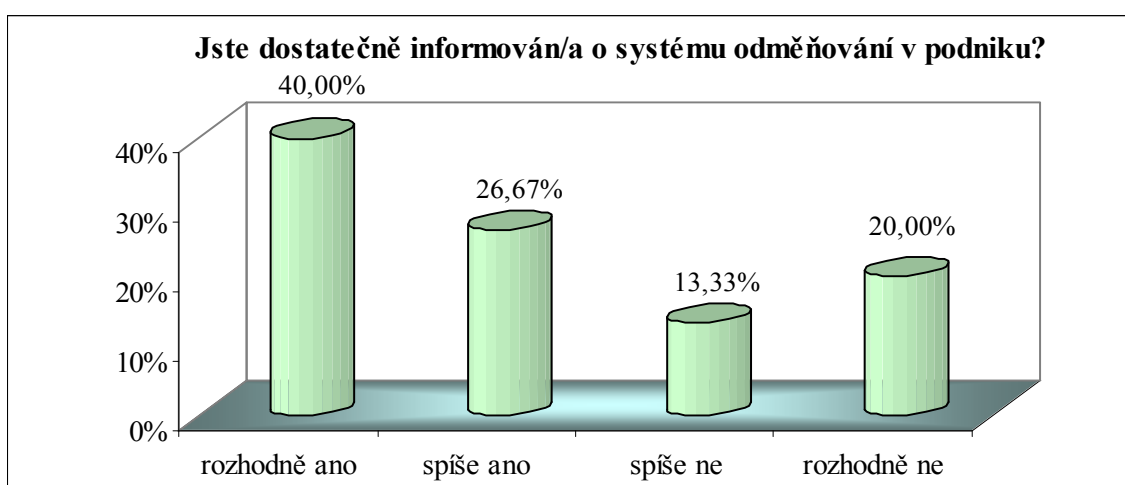
Graf č. 3.10: Jak je motivační systém spravedlivý dle THP a vedoucích pracovníků



## b) Informovanost zaměstnanců o systému odměňování

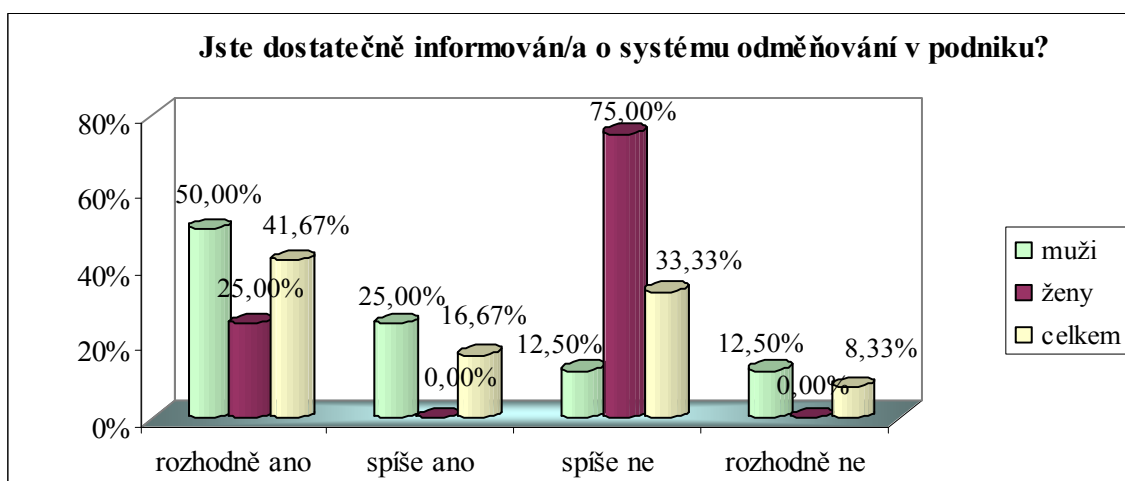
Jak ukazují výsledky zpracované v grafech č. 3.11 a 3.12 přibližně 40 % všech zaměstnanců na otázku, zda jsou dostatečně informováni o systému odměňování, odpovědělo rozhodně ano, i když mezi TPH jsou značné rozdíly, protože zatímco takto hlasovalo 50 % mužů, žen pouhých 25%. Dále se pohled dělníků a THP a vedoucích pracovníků na tuto otázku liší. Odpověď spíše ano řeklo 26,67 % dělníků a 16,67 % THP, zde jsou opět rozdíly mezi muži a ženami. Ovšem největší rozdíl je vidět na odpovědi spíše ne, kterou vyslovilo 13,33 % dělníků a z THP takto odpovědělo 75 % žen a 12,50 % mužů.

Graf č. 3.11: Informovanost dělníků o systému odměňování



Jak je patrné z grafu č. 3.12 velmi znepokojující je, že 75 % žen není dostatečně informováno o systému odměňování v podniku. Informovanost zaměstnanců mužského pohlaví je lepší, ale i tak by společnost svým pracovníkům měla poskytovat více informací.

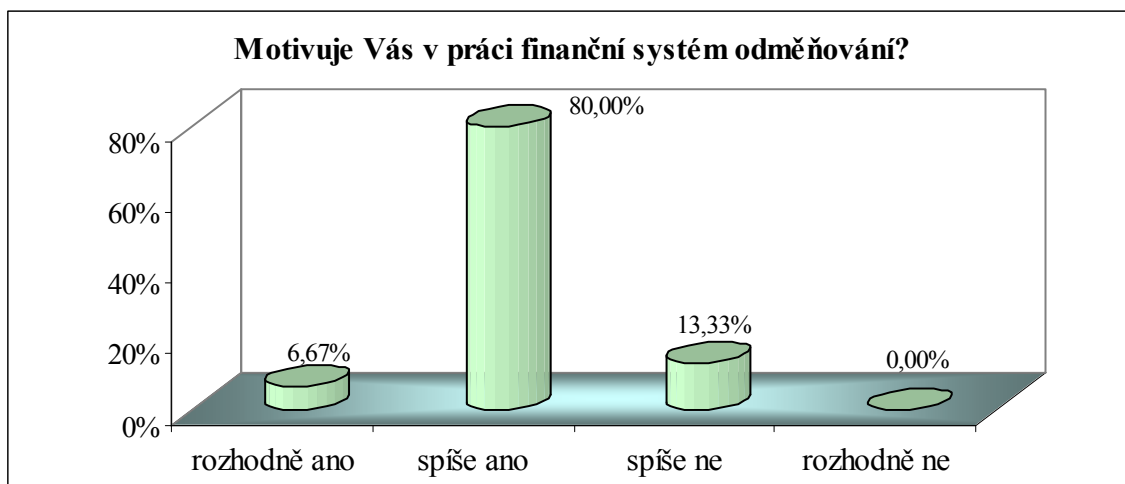
Graf č. 3.12: Informovanost THP a vedoucích pracovníků o systému odměňování



### c) Vliv finančních odměn na zaměstnance

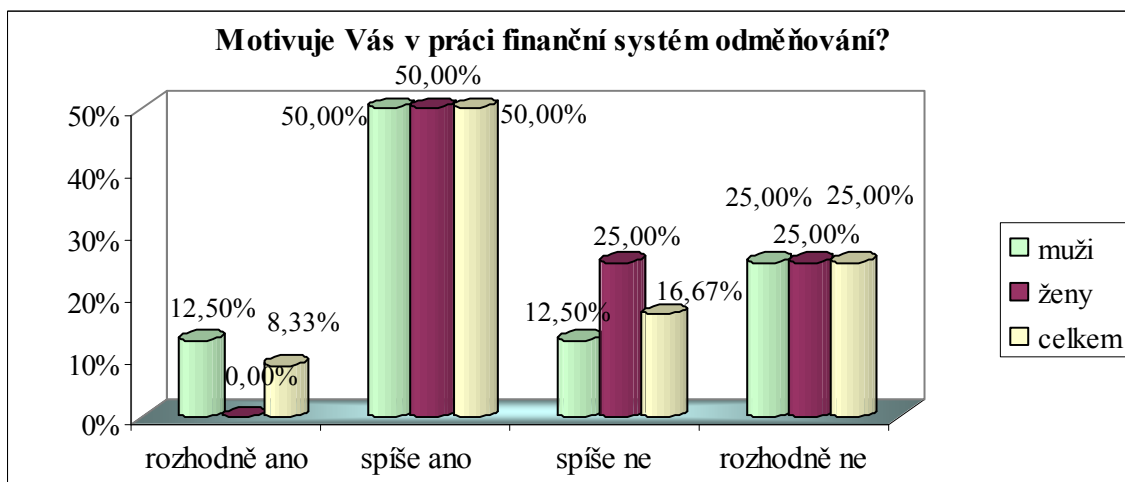
Účelem této otázky bylo zjištění vlivu finančních odměn na zaměstnance a opět jsou zde vidět rozdíly mezi dělníky a THP a vedoucími pracovníky. V grafu č. 3.13 jsou výsledky zřejmé a pro podnik příznivé, protože 80 % dělníků jsou spíše motivováni a pouze 13,33 % z celkového počtu dělníků odpovědělo, že je finanční odměny spíše nemotivují.

Graf č. 3.13: Vliv finančních odměn na dělníky



Naproti tomu THP a vedoucí pracovníci nejsou tak jednoznačně motivováni finančními odměnami jako dělníci. 50 % žen je spíše motivováno a motivováno není zbylých 50 %, z nichž polovina rozhodně není motivována finančními odměnami. Muži jsou na tom obdobně, ovšem 12,50 % z nich se cítí dostatečně motivováno. Celkové výsledky jsou zpracovány v grafu č. 3.14.

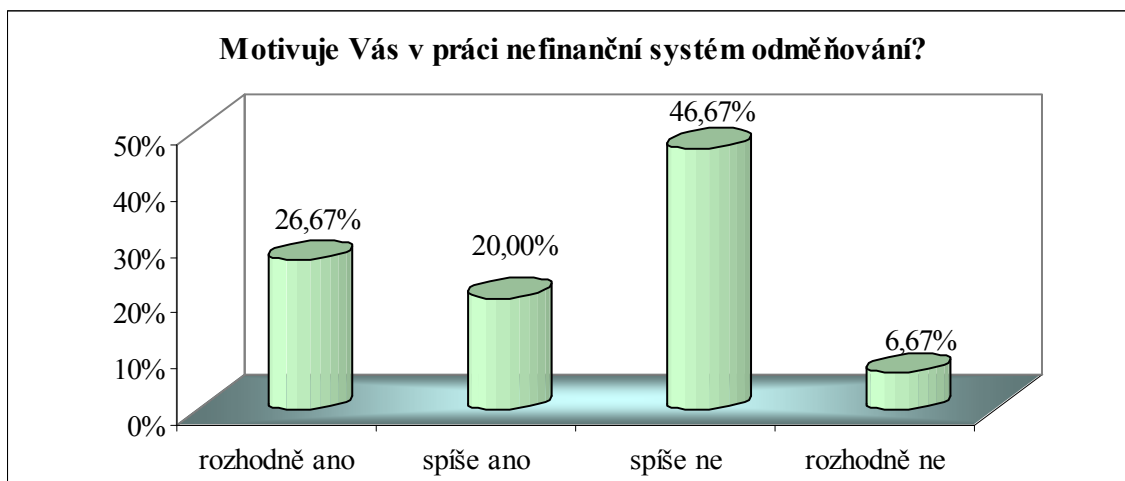
Graf č. 3.14: Vliv finančních odměn na THP a vedoucí pracovníky



#### d) Vliv nefinančních odměn na zaměstnance

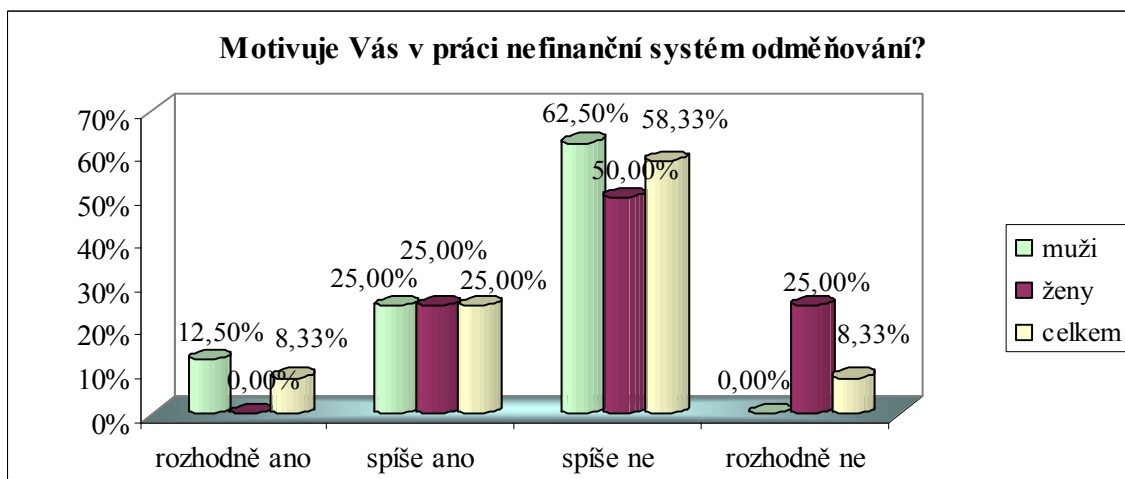
Další na řadě je otázka, která mapuje vliv nefinančních odměn na zaměstnance a jak je již na první pohled vidět z grafů č. 3.14 a 3.15, zaměstnanecké výhody pracovníky příliš nemotivují, což potvrzuje 53,34 % dělníků. Na otázku, zda pracovníky nefinanční systém odměňování motivuje v práci, odpovědělo 26,67 % dělníků rozhodně ano a 20 % spíše ano.

Graf č. 3.14: Vliv nefinančních odměn na dělníky



U THP a vedoucích pracovníků se odpovědi na otázku vlivu nefinančních odměn opět liší, ale tentokrát to nejsou tak značné rozdíly jako v případě finančních odměn. Obdobné procento dotazovaných THP jako u dělníků odpovědělo, že rozhodně nejsou motivováni. Ovšem pokud se rozdělí na muže a ženy, lze na grafu č. 3.15 vidět, že takto odpovědělo 25 % žen a žádný muž. Opačná situace se vyskytuje u odpovědi rozhodně ano, kterou vyslovilo 12,5 % mužů a žádná žena.

Graf č. 3.15: Vliv nefinančních odměn na THP a vedoucí pracovníky





Z druhé části zabývající se hodnocením stávajícího motivačního systému vyplynulo, že v podstatě spokojenější jsou dělníci, protože 80 % z nich vnímá motivační systém jako spravedlivý, zatímco u THP a vedoucích pracovníků jej vnímá jako spravedlivý 62,50 %, ale 50 % žen rozhodně ne. Co se týče otázky informovanosti ohledně motivačního systému je 40 % pracovníků rozhodně informováno, v této otázce jsou značně nespokojeny ženy, protože 75 % z nich se cítí spíše neinformováno. Otázky týkající se odměn vypověděly, že 80 % dělníků je spíše motivováno finančními odměnami a 46,67 % z nich spíše není motivováno nefinančními odměnami. THP a vedoucí pracovníci jsou z 50 % spíše motivováni finančními odměnami, ovšem z 58,33 % jsou spíše nemotivováni nefinančními aspekty systému.

### ***3.2.2.3 Podrobné hodnocení a návrhy na zlepšení***

V posledním tématickém okruhu tvořeném 3 otázkami dotazovaní hodnotili na stupnici od 1 do 5 finanční i nefinanční složky stávajícího motivačního systému. Účelem bylo přesně zjistit, které odměny pracovníky motivují nejvíce a které nejméně. V další otázce zaměstnanci vybírali oblasti, které by se daly v podniku vylepšit a nakonec z nabídky nefinančních odměn vybírali 3, které by uvítali zavést do motivačního systému. Aby výsledky nebyly zavádějící, jsou uváděny ve standardních číslech.

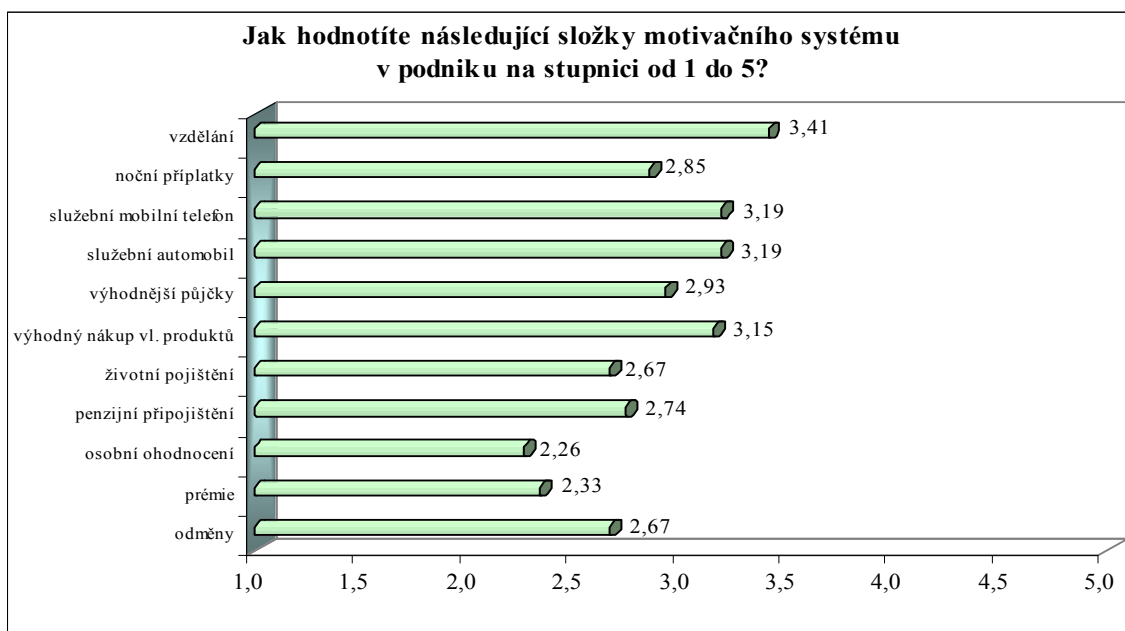
#### **a) Hodnocení složek motivačního systému**

V této otázce měli respondenti ohodnotit na stupnici od 1 do 5, tedy od nejvíce motivující až po nejméně motivující, složky stávajícího motivačního systému. Jak lze vidět na grafu č. 3.16 nejvíce pracovníky motivuje osobní hodnocení s aritmetickým výsledkem 2,26 následované prémie a třetí místo obsadily odměny a životní pojištění. Nejméně motivující se ukázala být možnost vzdělání s výsledkem 3,41.

Z pohledu dělníků se na prvním místě umístily noční příplatky hodnocené známkou 1,67, dále jsou prémie a osobní ohodnocení a nejméně dělníky motivuje možnost výhodnějšího nákupu výrobků. Celkové výsledky jsou zobrazeny v grafu č. I v příloze 3.

Nejvíce motivující se známkou 2,17 je pro THP a vedoucí pracovníky osobní ohodnocení a druhé jsou prémie. Nejhorší známku 4,33 dostaly noční příplatky, což je způsobeno tím, že tito pracovníci nepracují v noční směně a tudíž na ně nemají nárok. Výsledné známky jednotlivých složek motivačního systému hodnocené THP a vedoucími pracovníky jsou znázorněny v grafu č. II v příloze 3.

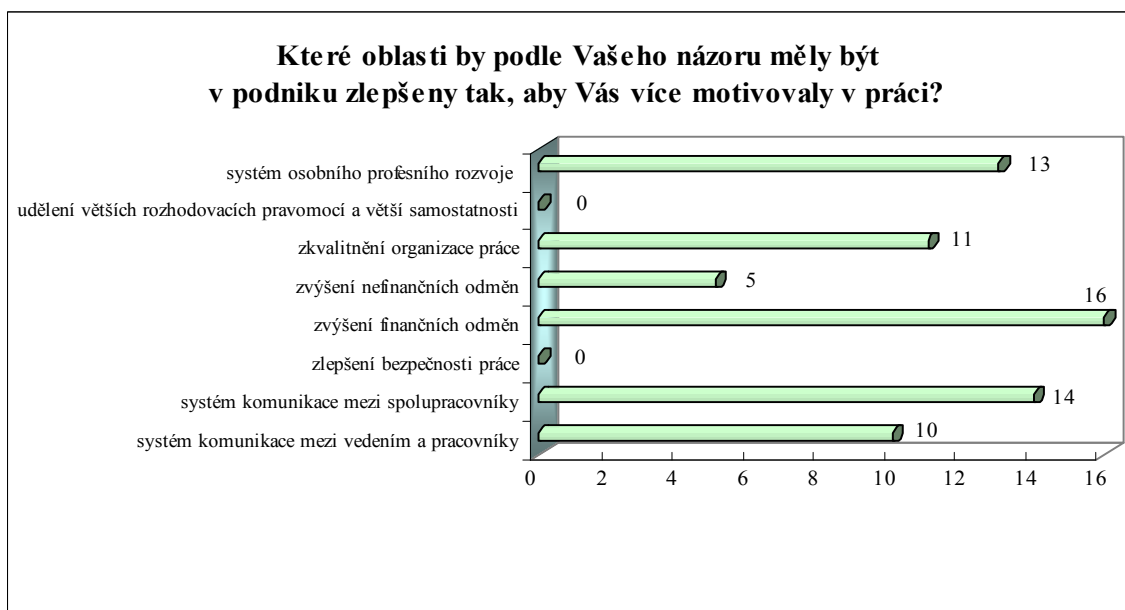
Graf č. 3.16: Hodnocení složek motivačního systému



#### b) Oblasti, které by podle zaměstnanců měly být v podniku zlepšeny

Tato otázka nabídla několik oblastí a zaměstnanci vybírali ty, které by se podle nich daly zlepšit. Většina, tedy 16 dotázaných (59,26 %), by si přála zvýšit finanční odměny a 14 pracovníků (51,85 %) by chtělo vylepšit systém komunikace mezi spolupracovníky. Naopak žádné zlepšení nepotřebuje oblast bezpečnosti práce, se kterou jsou všichni zaměstnanci spokojeni a také žádný z nich nepotřebuje udělení větších rozhodovacích pravomocí a větší samostatnosti, jak dokazuje následující graf č. 3.17.

Graf č. 3.17: Oblasti, které by měly být v podniku zlepšeny

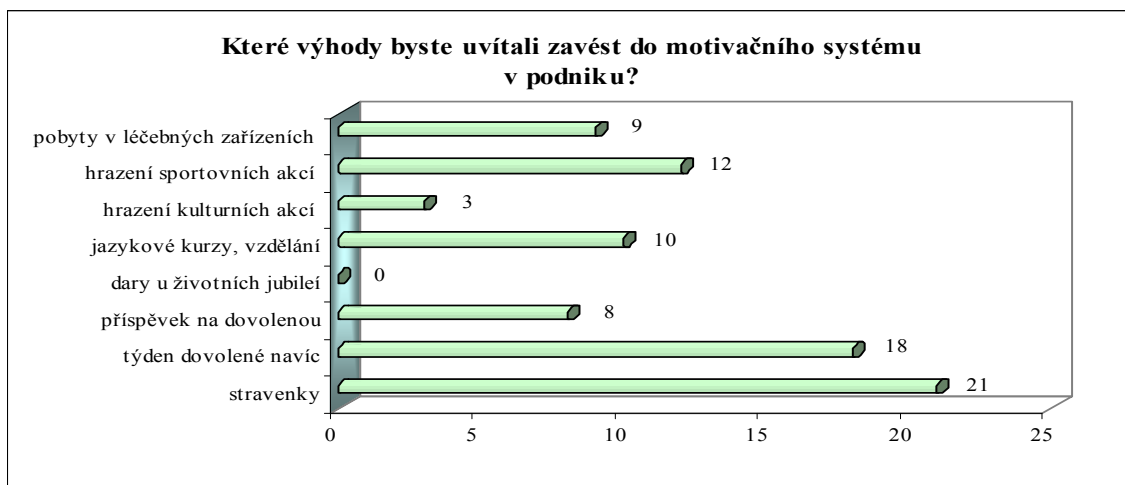


V příloze 4 v grafech č. III a IV jsou znázorněny výsledky v dělení na dělníky a THP pracovníky. Jsou zde vidět rozdíly v prioritách mezi jednotlivými profesemi, protože zatímco nejvíce hlasů, tedy 11 dělníků (73,33 %), by si přálo zvýšení finančních odměn, u THP a vedoucích pracovníků je na prvním místě zkvalitnění organizace práce a zlepšení systému komunikace mezi spolupracovníky, pro které hlasovalo 8 pracovníků (66,67 %).

### c) Návrhy na zlepšení nefinančních odměn

V poslední otázce zaměstnanci vybírali ze zaměstnaneckých výhod a 77,78 % všech pracovníků by navrhovalo zavést stravenky a druhou příčku obsadil týden dovolené navíc, kterou by si přálo 18 zaměstnanců. Žádnou přízeň si nezískaly dary u životních jubileí, což znázorňuje graf č. 3.18. Situace u dělníků a THP je na prvních dvou místech stejná, rozdíl nastává na třetím místě, kde 50 % THP navrhuje zavést hrazení sportovních akcí a jazykových kurzů. 40 % dělníků souhlasí s hrazením sportovních akcí a dále by navrhovali pobyty v léčebných zařízeních. Výsledky jsou zpracovány v grafech č. V a VI v příloze 5.

Graf č. 3.18: Návrhy na zlepšení nefinančních odměn



V poslední části se ve výsledcích neprojevily tak značné rozdíly mezi dělníky a THP a vedoucími pracovníky jako tomu bylo v předchozích částech. Dělníky nejvíce motivují příplatky za práci v noci, což THP nedostávají, ale dále se pracovníci shodli, že je nejvíce motivuje osobní ohodnocení a prémie. Mírně se také liší oblasti, které by zaměstnanci chtěli zlepšit, zatímco dělníci by si přáli zvýšení finančních odměn, tak THP by chtěli zlepšit organizaci práce a systém komunikace mezi spolupracovníky. V poslední otázce nastává shoda, obě skupiny pracovníků by chtěli zavést stravenky a týden dovolené navíc.

### 3.3 Návrh nového motivačního systému podniku

V této části bakalářské práce se pokusím navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení motivačních faktorů, a tak ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich pracovní výkonnosti a efektivnosti. Při tvorbě návrhů a doporučení jsem vycházela jednak z informací o stávajícím motivačním systému v podniku získaných od vedoucí ekonomického oddělení a dále z výsledků dotazníkového průzkumu.

Zaměstnanci v dotazníku odpovídali na otázky zaměřené na hodnocení motivačního systému, finančních i nefinančních odměn a navrhovali změny, které by se v podniku mohly provést, aby je více motivovaly k podávání lepších výsledků. Účelem bylo zjistit postoje pracovníků k možnostem odměňování ve firmě.

Jak vyplynulo z výsledků průzkumu mezi zaměstnanci, polovina vedoucích pracovníků a THP nevnímá současný motivační systém v podniku jako spravedlivý, což může být způsobeno tím, že přes 40 % z nich není dostatečně informováno o možnostech finančních a nefinančních odměn a také např. skutečnost, že získání mimořádných odměn je podmíněno snížením počtu reklamací, může vyvolávat pocity ukřivděnosti u těch pracovníků, kteří nemají možnost se na tomto cíli podílet.

Většina dělníků má dostatek informací o systému odměňování v podniku a vnímají jej jako spravedlivý, ale odměňování dělníků je přece jen o něco jednodušší než u technicko-hospodářských pracovníků, protože výsledky dělníků jsou snadno měřitelné. Přesto jak u TPH a vedoucích pracovníků, tak u dělníků by vedení mělo zapracovat na tom, aby byl motivační systém nastaven přehledně, cíle byly specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické, termínované a aby s těmito cíli byli seznámeni všichni zainteresovaní pracovníci. Pokud budou zaměstnanci vědět, co je jejich úkolem a jak budou odměněni za jeho splnění, budou motivováni k podniknutí kroků vedoucích k dosažení daného cíle.

Podnik motivuje k práci své zaměstnance prostřednictvím motivačního systému, který nabízí jak finanční, tak nefinanční odměny. Je všeobecně známo a dokazují to i výsledky průzkumu, že peníze jsou jedním z největších motivů k práci. Přes 70 % dělníků by si přálo zvýšení finančních odměn. Přesto je většina zaměstnanců se stávající situací spokojena

a na otázku, zda je motivuje finanční systém odměňování, odpověděla kladně a příznivě ohodnotila jeho jednotlivé prvky.

Naopak pracovníky příliš nemotivují zaměstnanecké výhody, protože pouze příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění se pravidelně týkají každého zaměstnance. Na další možnosti nabízené v rámci zaměstnaneckých výhod má nárok pouze vybraná skupina pracovníků, nebo je jejich využití pouze příležitostné. Přesto si myslím, že jejich zachování je vhodné, aby pracovníci cítili, že si jich firma váží, a proto jim nabízí možnosti, které by se jim v jiném případě nedostávalo.

Důležitá oblast, která je zčásti v podniku řešena, ale podle zaměstnanců by mohla být zlepšena, je systém osobního profesního rozvoje. Ne všichni zaměstnanci mají možnost vzdělání či zvyšování kvalifikace. Přitom je potřeba neustále zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců, pokud chce podnik uspět v konkurenčním boji a motivovat tak pracovníky nejen k profesnímu, ale i osobnímu rozvoji. Touto nečinností ze strany podniku nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni k setrvání ve firmě.

Dělníci jsou za svou oddanost firmě odměňováni stabilizačními odměnami a ve firmě jich dále než 5 let pracuje 46,67 %, THP a vedoucí pracovníci takovou možnost nedostávají a navíc nemají možnost profesního rozvoje a kariérového postupu. Také to může být jedním z důvodů, proč ve firmě pracuje déle než 5 let pouhých 33,33 % technicko-hospodářských pracovníků. Proto by se firma měla zaměřit na aspekty, které budou pracovníky motivovat k dlouhodobému zaměstnání, stabilizační odměny rozšířit i na THP a vedoucí pracovníky a možnost vzdělání a zvyšování kvalifikace nabídnout širší skupině zaměstnanců.

Mezi další stimuly motivující zaměstnance k práci patří morální ocenění. Pracovníci jsou spokojeni s pracovními podmínkami panujícími na pracovišti, nemají potřebu zlepšovat bezpečnost práce, ale většina zaměstnanců se shodla na tom, že poněkud vážne komunikace mezi zaměstnanci a vedením, ale i mezi spolupracovníky. Role vedoucího pracovníka je velmi důležitá, protože každý vedoucí pracovník by měl vytvářet příznivé klima pro práci svých podřízených. Proto by se vedoucí pracovníci měli více věnovat svým podřízeným, poslouchat je a reagovat na jejich připomínky a náměty, ale také je umět ocenit a to nejen finančně, ale také pomocí pochvaly.

Dělníci ve výrobě mají zavedený systém organizace práce a většinou se jedná o rutinní činnost, která ovšem přináší výsledky. Práce u THP představuje různorodou činnost, většina těchto pracovníků by zkvalitnila organizaci této práce. Společnost je držitelem certifikátu ISO 9002 a tudíž procesy práce ve firmě podléhají stanoveným pravidlům, které nelze měnit. Zkvalitnění organizace práce lze přesto příznivě ovlivnit a to již dříve zmíněným zlepšeným systémem komunikace mezi vedením a zaměstnanci a mezi spolupracovníky.

Poslední částí, kterou se zabýval dotazník, byly možnosti zaměstnaneckých výhod, ze kterých si zaměstnanci 3 vybírali. Nejvíce hlasů získaly stravenky, týden dovolené navíc a hrazení sportovních akcí. Ať už by se podnik rozhodl pro kteroukoliv variantu, nebyl by to krok špatným směrem, protože každá tato možnost je podpořena přímo zaměstnanci a tudíž splní cíle motivačního systému v podniku. Podnik by měl zvážit všechny výhody a nevýhody těchto možností, ale alespoň u jedné z navrhovaných možností by měla převážet výhoda spočívající ve spokojenějších zaměstnancích, ke které by vedení společnosti mělo přihlédnout. Jen spokojení zaměstnanci, dostatečně motivováni a oceňováni, budou schopni dosahovat vynikajících výsledků, které dovedou společnost k vytýčeným cílům.

## ZÁVĚR

Problematika motivace je složitou oblastí, kterou se dlouhá léta zabývají psychologové na celém světě. Lidé jsou komplikovanými osobnostmi a protože je každý člověk originál, je nemožné najít univerzální metodu, která bude účinná na všechny. Motivace představuje proces, který je založen na vnitřních pohnutkách jednotlivce a na vnějších podnětech, které na jednotlivce působí z okolí. V rámci pracovní motivace existují nástroje a postupy (stimuly), které mohou pomoci manažerům motivovat své pracovníky. Nejedná se však jenom o odměňování, i když je to jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace.

Základem motivace pracovníků v podniku je sestavení spravedlivého a motivujícího systému odměňování, který bude podpořen příznivými pracovními podmínkami na pracovišti a morálním oceněním zaměstnanců ze strany jejich nadřízených. Jedná se o velmi citlivou oblast personálního řízení, a proto by se k ní mělo přistupovat zodpovědně. Motivace pracovníků představuje nelehký úkol, ovšem pokud vedoucí zaujme individuální postoj ke každému zaměstnanci a dle spravedlivého systému odměňování je bude motivovat a hodnotit, sklídí za svou činnost zasloužené výsledky.

Ve své bakalářské práci na téma Motivační systém v podniku jsem zkoumala práci manažerů na tomto nelehkém úkolu motivování pracovníků, abych mohla ohodnotit výsledek jejich práce tedy stávající motivační systém. Hodnocení probíhalo ve společnosti BAWEL, s. r. o. Pro zjištění postoje zaměstnanců k motivačnímu systému, jsem zvolila dotazníkový průzkum. Další poznatky o aspektech, kterými je tvořen motivační systém, jsem získala z rozhovoru s vedoucí ekonomického oddělení společnosti.

Za patnáctileté působení na trhu firma dokázala vybudovat motivační systém, který zahrnuje důležité faktory motivování zaměstnanců. Nabízí jim v rámci systému odměňování finanční i nefinanční odměny. Slabší místo spatřuji v nedokonalé informovanosti zaměstnanců o možnostech motivačního systému a tudíž ne všichni pracovníci jej považují za spravedlivý. Dále by firma měla zapracovat na dlouhodobější motivaci zaměstnanců, aby měli důvod setrvávat v podniku delší období. K tomu je zapotřebí zkvalitnit systém organizace práce, zlepšit systém komunikace mezi nadřízenými a podřízenými a mezi spolupracovníky, aby na pracovištích nedocházelo k případným nedorozuměním

a konfliktům. V rámci profesního a osobního rozvoje svých pracovníků by jim firma měla nabídnout možnost rozšíření vzdělání či zvyšování kvalifikace, aby i nadále společnost měla ve svých pracovnících silnou oporu v boji s konkurencí.

Část dotazníku byla vytvořena tak, aby si přímo sami zaměstnanci zvolili faktor, který by si přáli zařadit do motivačního systému v podniku. Jak vyplývá z výsledků průzkumu většina pracovníků vybrala z možností zaměstnaneckých výhod stravenky, týden dovolené navíc a hrazení sportovních akcí. Je na managementu společnosti, aby tyto návrhy svých pracovníků pečlivě zvážil a samozřejmě v rámci svých finančních možností alespoň jednu variantu vyzkoušel a po osvědčení natrvalo zařadil do motivačního systému.

Přínos své bakalářské práce spatřuji v tom, že podnik má možnost seznámit se s postoji a názory svých zaměstnanců na stávající motivační systém. Vedení společnosti má nyní možnost jednotlivé návrhy na zlepšení motivačního systému prodiskutovat a uvažovat o jejich případném zařazení, které povede k vyšší spokojenosti pracovníků. Věřím, že firma využije informací nashromážděných v mé bakalářské práci a provede úpravu motivačního systému .



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. Přel.: Koubek, J. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. viii, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- [3] KEENANOVÁ, K. *Průvodce manažera - Motivování*. Přel.: Lukavský, I. Brno: Ando Publishing, c1995. 58 s.
- [4] KIM, S. H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Přel.: Lisa, A. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 162 s. ISBN 80-85943-96-4.
- [5] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [6] LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 4. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 165 s. ISBN 80-7048-017-3.
- [7] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [8] NIERMEYER, R. – SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Přel.: Kunst, P. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-7223-7.
- [9] NOVOTNÝ, R. – KOHOUTEK, Z. *Odměňování a vedení osobní agendy zaměstnanců*. 6. přeprac. vyd. Ostrava: Mirago, 2001. 164 s. ISBN 80-85922-86-X.
- [10] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

[11] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

### **Internetové odkazy**

[12] Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Dostupné na: <http://www.mpsv.cz/cs/>

[13] Vedeme.cz [online]. Dostupné na: <http://www.vedeme.cz/>

[14] Internetová encyklopedie [online]. Dostupné na:  
[http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD\\_strana](http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD_strana)

## SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
ADR	Evropské dohody o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
a. s.	akciová společnost
č.	číslo
ČR	Česká republika
ERG	Existence, Relatedness, and Growth
FTZÚ	Fyzikálně technický zkušební ústav, s.p.
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
kol.	kolektiv
nákl.	nákladní
např.	například
obr.	obrázek
resp.	respektive
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SMART	specific, measurable, attainable, realistic, timely
SŠ	střední škola
tj.	to je
THP	technicko-hospodářský pracovník
tzn.	to znamená
vl.	vlastní
VŠ	vysoká škola
ZŠ	základní škola

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2008

.....  
Petra Kožaná

Adresa trvalého pobytu studenta:

Břenkova 9, 700 30 Ostrava-Zábřeh

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1	Organizační struktura BAWEL, s. r. o.
Příloha č. 2	Dotazník
Příloha č. 3	Graf č. I, graf č. II
Příloha č. 4	Graf č. III, graf č. IV
Příloha č. 5	Graf č. V, graf č. VI